

Projektihenkilöstön työmotivaatio

.....

Hannila, Laura

Hirvonen, Taru

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Projektihenkilöstön työmotivaatio

Laura Hannila
Taru Hirvonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2010

Laura Hannila, Taru Hirvonen

Projektihenkilöstön työmotivaatio

Vuosi	2010	Sivumäärä	53
-------	------	-----------	----

Tutkimustyömme sai alkunsa kohdeyrityksen tarpeesta selvittää projektihenkilöidensä työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota, jotta yrityksessä tiedettäisiin, mihin yksityiskohtiin tai kokonaisuuksiin työntekijät toivoisivat parannusta tulevaisuudessa. Perehdyimme työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin sekä tutkimuksen että teorian kautta. Lisäksi selvitimme henkilöstövuokrauksen erityispiirteitä, mikä oli työmme onnistumisen kannalta erittäin tärkeää.

Kohdeyrityksen työntekijät ovat myös yrityksen tuotannontekijöitä eli liiketoiminnan ja tuotavuuden kannalta olennaisin osa. Heidän työtyytyväisyytensä ja -motivaationsa vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen ja tehtävissä pysymiseen. Mikäli projektityöntekijät eivät pysy heille tehtäväksi annetuissa projekteissa määräaikaan saakka, on se kannattamattomuuden ja tulevaisuuden kaupantekomahdollisuuksien kannalta hyvin negatiivista. Koska kilpailu alalla kovenee koko ajan, onkin siis erittäin tärkeää pitää projektityöntekijöistä huolta ja heidän työtyytyväisyytensä ja -motivaationsa kunnossa.

Aloitimme työmme tutustumalla motivaatio- ja tarveteorioihin, joiden pohjalta laadimme kyselylomakkeen, jonka lähetimme projektityöntekijöille sähköisenä vuoden 2009 aikana. Kohdeyritys oli myös määrittänyt pitkälti kysymyksiä, joihin he toivovat saavansa vastauksia. Kyselyssä otimme huomioon sekä asiakaslähtöisyyden että teorian. Projektityöntekijöillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn, ja lähetimme heille muistutuksen tekstiviestitse kahta päivää ennen kyselyn sulkeutumista.

Tulokset kyselystä olivat heti saatavilla, kun vastausaika oli päättynyt. Tulosten pohjalta mitään suuria yllätyksiä ei tullut esiin, ainoastaan ennakkokäsitykset, jotka olimme saaneet projektihenkilöiden kanssa asioivilta konsulteilta, vahvistuivat. Avoimiin kenttiin vastaajat olivat kirjoittaneet kiitettävän paljon kehitysehdotuksia, jotka kävimme tarkasti yrityksen johdon kanssa läpi. Vastausten pohjalta teimme suunnitelman, miten projektihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota voitaisiin parantaa ja miten tämän suunnitelman pohjalta parannuksia toteuttaa vuoden 2010 aikana.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työmotivaatio, henkilöstövuokraus

Laura Hannila, Taru Hirvonen

Job motivation

Year	2010	Pages	53
------	------	-------	----

The objective of the thesis in general got its initiative in the need of the target company to find out what was the level of their project workers motivation and job satisfaction. This information was needed to figure out details and also bigger units of concern that need to be improved in the near future. The thesis bites firmly on the factors affecting the employee motivation as well as employee satisfaction within the temporary staffing units' employees. The tools used to study these terms have been motivation and expectation value theories as well as the case study itself. In addition the thesis clarifies the special features of temporary staffing business since it's necessary for the reader to understand the whole picture.

What makes the questionnaire study relevant is that the project workers of the target company are the factors of production for the company. This makes them an indispensable factor in the production chain. The employee motivation and satisfaction has a direct influence on the employees' permanency and ability to feel up to work. If the target company isn't able to keep the project workers committed enough to finish the projects they start it will cause not only uneconomical business for the target company but also slim chances of getting new business opportunities with the customer in the future. As the competition within this field of business is hardening it is crucially important to take good care of the project workers as well as their motivation and satisfaction.

The base of the thesis commences from motivation and needs theories. Based on these theories the questionnaire form was built. The questionnaire was sent to the project personnel in electronically during 2009. The target company itself has also defined also many of the questions that they wanted to get answers to with this questionnaire. The base for the actual questionnaire was defined by the target as well as the theories used in the thesis. The actual questionnaire form was built electronically and sent to the receivers by a link attached to an e-mail. The respondents had two weeks to reply and a reminder was sent by a short message two days before the questionnaire expired.

The results from the questionnaire were available directly after the deadline had passed. The feedback from the project workers didn't really include any big surprises or anything unexpected. Most of the answers only confirmed the feedback the consultants had received already previously. The respondents had answered delightfully voluble to the open fields and through these fields the target company received a lot of valuable development ideas. These answers were gone through with the management of the target company in detail. Based on the answers an action plan was made to efficiently improve the employee satisfaction as well as employee motivation among the project personnel. The action plan will be followed through during year 2010.

Key words: employee satisfaction, employee motivation, temporary staffing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	HENKILÖSTÖVUOKRAUS	7
2.1	Henkilöstövuokraus Suomessa	7
2.2	Henkilöstövuokrauksen hyödyt yritykselle ja työntekijälle	9
2.3	Vuokratyöntekijän profiili	10
2.4	Henkilöstövuokrauksen muodot	14
3	TYÖMOTIVAATION TAUSTAA	15
3.1	Taylorin ja Gilberthien havainnot	16
3.2	Mayon tutkimus	16
3.3	Ihminen haluaa tehdä työtä	17
4	TYÖTYTYVÄISYYS	17
4.1	Työtyytyväisyyden vaikutus työelämässä	19
4.2	Työtyytyväisyysteorioita	20
4.2.1	Herzbergin kahdenfaktorinteoria	20
4.2.2	Maslow`n tarvehierarkia	22
4.2.3	Lawlerin malli	24
4.2.4	Työtytymättömyys	24
5	TYÖMOTIVAATIO	25
5.1	Työmotivaation vaikutus ihmiseen	26
5.2	Työmotivaatio henkilöstövuokrauksessa	27
5.3	Työasenne ja -motivaatio	28
6	TUTKIMUS	29
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
7.1	Motivaatittekijät	31
7.2	Vapaa-ajantoiminta ja siitä tiedottaminen	34
7.3	Palkka ja etuisuudet	35
7.4	Yrityksen toimintatapa	36
8	TOIMENPITEET TUTKIMUKSEN POHJALTA	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Tutkimuksemme kohdeyritys on rekrytointiin, henkilöstövuokraukseen, konsultointiin sekä Outsourcing-palveluihin erikoistunut kansainvälinen yritys. Suomessa yritys on aloittanut toiminnan vuonna 1997, ja sillä on kymmenen aluetoimistoa koko maassa.

Yrityksen visiona on toimia edelläkävijänä luomassa ja tuottamassa palveluita, jotka auttavat asiakkaita selviytymään voittajina muuttuvassa työmaailmassa.

Kohdeyrityksen tavoitteena on uudistaa ja kehittää suomalaista työelämää. He haluavat tarjota parhaan vaihtoehdon niin asiakkailleen kuin heidän kauttaan työtä etsiville hakijoillekin. Kohdeyrityksen perusarvot: ihmiset, osaaminen ja innovaatio ohjaavat sitä kohti tavoitteita. Näiden arvojen mukaan kohdeyritystä johdetaan, ja nämä arvot elävät vahvasti jokaisen työntekijän jokaisessa työpäivässä.

Kohdeyrityksen tuotteena ja liikevaihdon tuottajana toimivat työntekijät. Idea tähän tutkimukseen sai alkunsa kohdeyrityksen tarpeesta toteuttaa yrityksessä jonkinasteinen työtyytyväisyystutkimus vuoden 2009 aikana.

Kohdeyrityksen toimeksiannon mukaisesti toteutimme projektihenkilöstöä koskevan työmotivaatiotutkimuksen, jonka avulla selvitimme, mitä kohdeyritys voi tehdä, jotta projektihenkilöstön työmotivaatio paranisi. Tutkimustulosten pohjalta laadimme konkreettisia toimenpideehtouksia, joita hyödyntämällä työmotivaatiota pystytään tulevaisuudessa parantamaan.

Projektihenkilöstöllä tässä yhteydessä tarkoitetaan kohdeyritykseen työsuhteessa olevia henkilöitä, jotka työskentelevät projektissa, määrä-aikaisena tai tuntityöläisenä asiakasyrityksen työnjohto-oikeuden alaisena.

Tutkimusongelmana on kohdeyrityksen projektihenkilöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä kasvattavat sekä vähentävät tekijät. Empiirisessä tutkimuksessa on pyritty löytämään ongelmakohtia ja tätä kautta parantamaan niin työtyytyväisyyttä kuin työmotivaatiota.

Tutkimustyömme aiheena on siis tutkia kohdeyrityksen projektihenkilöstön työmotivaatiota ja saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mikä on projektihenkilöstön työmotivaation nykyinen taso? Mitkä asiat projektihenkilöstöä motivoivat? Näiden pääkysymysten lisäksi pyrimme löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat keskeisimmät kehittämiskohteet, joilla voidaan parantaa työmotivaatiota? Mitä parannuksia projektihenkilöstö toivoo kohdeyritykseltä?

Tutkimuksen tuloksena saimme kohdeyritykselle tietoa projektihenkilöstön nykyisestä työmotivaation tilasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi esitämme ratkaisuehdotuksia kohdeyritykselle jatkotoimenpiteitä varten.

Työmme on kohdeyritykselle erityisen tärkeä, koska yrityksellä on päivittäin Suomessa työelämässä noin 2500 projektihenkilöä eri yritysten palveluksessa. Työntekijät ovat yrityksen ”tuote”, jota he myyvät asiakasyrityksilleen. Ilman kohdeyrityksen tyytyväisiä työntekijöitä ei kohdeyrityksellä olisi massaa, mistä ”tuotettaan” tarjota.

Käytimme työssämme tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusstrategiana käytimme taas kvantitatiivista poikkileikkaustutkimusta (survey). Itse tutkimuksen toteutimme e-lomakkeella lokakuussa 2009. Poikkileikkaustutkimus sopii juuri tämän ongelman tarkasteluun, sillä tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu perusjoukon vaihteluun. Tarkoituksena on kuvailla tietyn perusjoukon piirteitä ja tulkita sen muuttujien suhteita.

2 HENKILÖSTÖVUOKRAUS

Työvoiman vuokraaminen on yritystoimintaa, jossa voitto syntyy työvoiman välittämisestä asiakasyritykselle. Työvoiman vuokraaminen erottuu perinteisestä työnantajan ja työntekijän suhteesta siten, että työntekijän ja varsinaisen työnantajan välillä on kolmas osapuoli, jonka kanssa työnantaja ja -tekijä ovat neuvotelleet. Vuokratyötä käytetään, kun tarvitaan ylimääräistä työvoimaa väliaikaisesti.

2.1 Henkilöstövuokraus Suomessa

Henkilöstön vuokraus- ja rekrytointipalvelut ovat nopeimmin kasvava palveluala Suomessa tänä päivänä. Vuonna 2005 alan liikevaihto oli noin 650 miljoonaa euroa, ja vuosina 2000-2004 ala on kasvanut noin 85 %. Alalla toimii noin 300 vakiintunutta yritystä, joista yli 90 % on pieniä alle viisi työntekijää työllistäviä yrityksiä. Suurimmat, yli 250 työntekijää työllistävät, yritykset vastaavat pitkälti alan voimakkaimmasta kasvusta, ja näihin kyseessä oleva kohdeyrityskin kuuluu. Noin 65 % alan yrityksistä kasvatti liikevaihtoaan vuonna 2005, ja samaisena vuotena yritykset vuokrasivat henkilöstöä arviolta noin 14300 asiakkaalle. Alan työllistävä vaikutus on siis merkittävä. (Henkilöstöpalvelualojen liitto 2009)

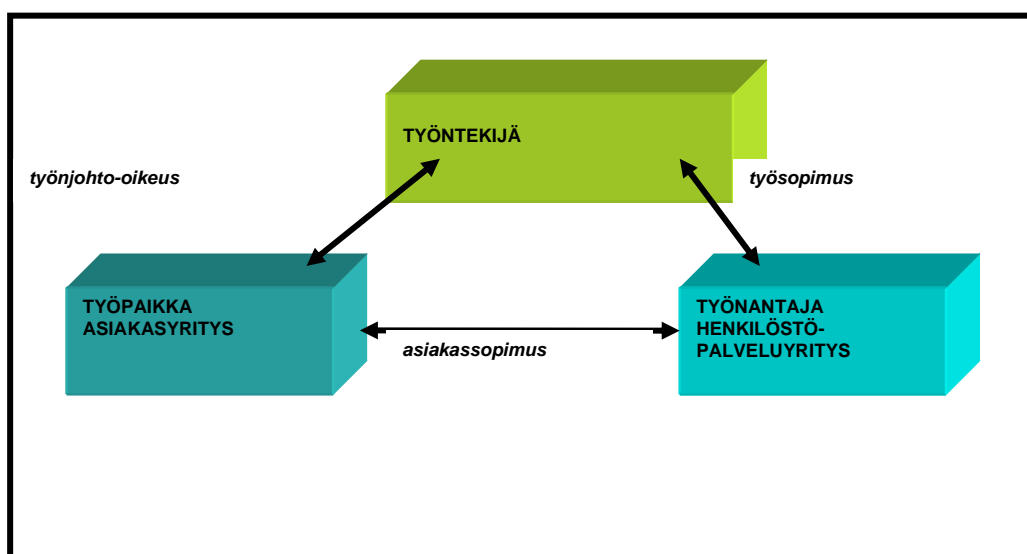
Suomessa on EU-maiden joukossa kolmanneksi eniten määräaikaista työntekijöitä.

Suomea edellä ovat vain Espanja ja Portugali. Erityisen paljon näitä ”pätkätyöläisiä” on kuntien ja valtion palveluksessa. Kunnissa määräaikaisten osuus oli tammi-syyskuussa 23 % ja valtiolla lähes 25 % samalla ajanjaksolla. Vastaava osuus yksityissektorilla on 9 %. Määräaikai-

set työsuhteet koskevat varsinkin kuntien naisvaltaisia aloja, kuten lastentarhanopettajia, opettajia ja sosiaalialan ja terveydenhoidon henkilökuntaa. Valtiolla määräaikaistoissa on paljon yliopistojen henkilöstöä. Kaikkiaan Suomen työtätekevistä naisista joka viidennes on pätkätyöläinen. Miehistä heitä on 12,7 %. Koulutus ei näytä suojaavan määräaikaaisuudelta, pikemminkin se lisää pätkätyöiden riskiä. (Lehto & Sutela 2004,24.)

Määräaikaaisuuden lisääntyminen kertoo mm. siitä, että työmarkkinat toimivat yhä enemmän kausiluontoisesti. (Kallionpää 2004, 18-22.) Määräaikaaisissa töissä olevasta joukosta käytetään nimitystä tilapäistö eli prekariaatti. Se tarkoittaa silppu- ja pätkätyösukupolvea, jolle työpaikat eivät enää ole vakituisia, työaika ei ole säännöllinen eikä työ- ja vapaa-ajan ero selvä. Vastakohtana on ”pysyväistö”, pysyvissä työsuhteissa olevat. Puhutaan jo ”prekarisaatiosta-kin”. (Eronen 2005, 78.)

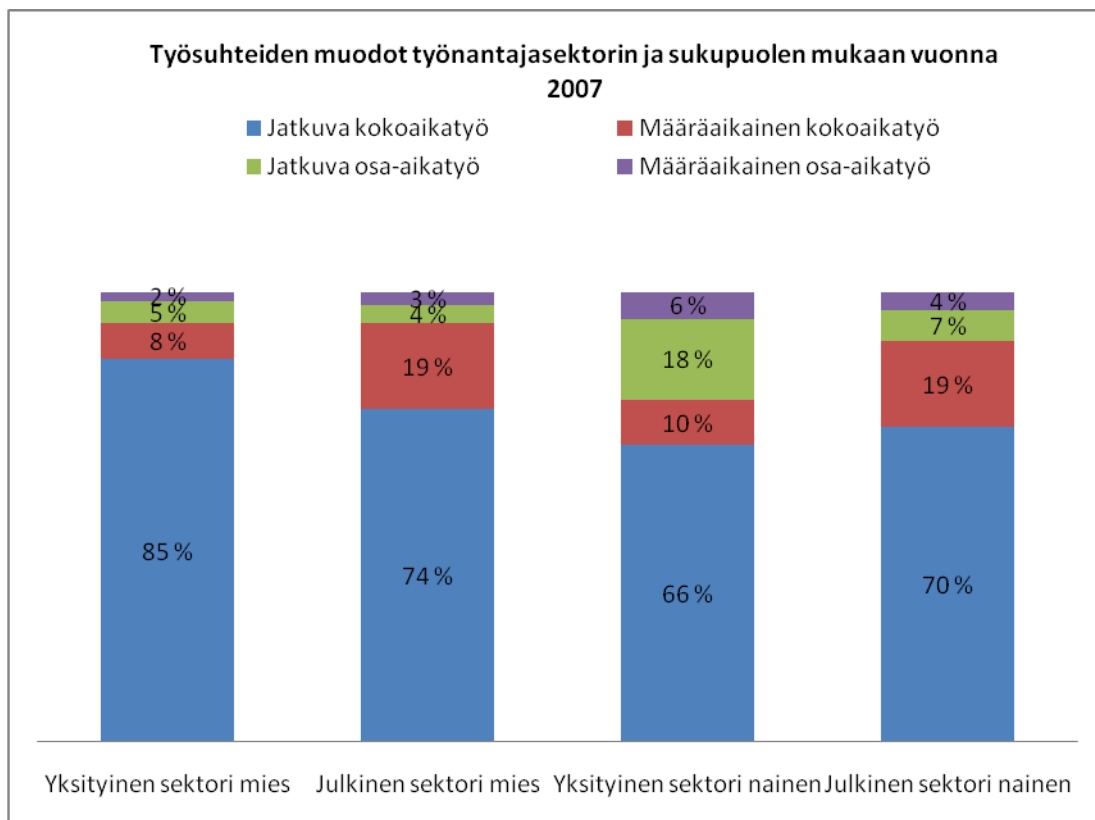
Henkilöstövuokrauksessa juridinen työnantaja työntekijän näkökulmasta on henkilöstövuokrausyritys ja työnjohto-oikeus on yrityksellä, jonka tiloissa työntekijä työskentelee. Alla oleva kuva selvittää työntekijän, työnantajan sekä asiakasyrityksen keskeisiä suhteita.



Kuva 1. Kuva kuvastaa työntekijän, työnantajan sekä asiakasyrityksen juridisia suhteita 2009. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009.)

Henkilöstöpalveluala tarjoaa pääsyn työelämään sekä monille työnhakijoille mahdollisesti vakituisen työpaikan. Henkilöstövuokraus madaltaa työllistämiskynnystä ja nopeuttaa työllistymistä huomattavasti. Alalla kehitetään jatkuvasti keinoja pitkäaikaistyöttömyyden nujertamiseksi.

Alla oleva kuva havainnollistaa työsuhteiden muotoja työnantajasektoreittain vuonna 2007.



Kuva 2. Työsuhteiden muodot työnantajasektoreittain 2009. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

2.2 Henkilöstövuokrauksen hyödyt yritykselle ja työntekijälle

Henkilöstövuokraus on saanut mediassa hyvin negatiivisen leiman, jota vastaan alan yritykset sekä esimerkiksi henkilöstöpalvelualojenliitto taistelevat päivittäin. Kvartaalitalous sekä kausivaihtelut asettavat työnantajille paineita ja ongelmia sopivan henkilöstömäärän säilyttämiseksi. Tämä vuorostaan luo tarpeen erityyppisille työsuhteille ja niiden toteuttamiselle.

Talous ja työnantajat eivät kuitenkaan yksin ole ”syllisiä” vuokratyövoiman lisääntymiseen. Ihmisillä on nykyään työnteosta, sen tuomista eduista ja tarpeista hyvin erilaisia käsityksiä. Toinen haluaa tehdä kokopäiväistä työtä maanantaista perjantaihin vuoden ympäri. Toisille taas joustavat työajat, oman vapaa-ajan hallinta ja valinta ovat ensisijaisia kriteereitä työpaikkaa valittaessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Henkilöstövuokraus ei siis todellakaan palvele vain työnantajan tarpeita vaan tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden monimuotoiseen työskentelyyn oman elämäntilanteen mukaan. Työntekijälle vuokratyö tarjoaa useita mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi portin työelämään ja usealle hakijalle pysyvän työpaikan, mahdollisuuden koko-aikatyöhön sen muuten ollen mahdotonta, kilpailukykyisen palkan ja usein mahdollisuuden lisäansioihin, mahdollisuuden eläkkeen karttumiseen jokaiselta työtunnilta, työttömyyden pitkittymisen ja syrjäytymisen

estymisen, ammattitaidon ylläpitämisen, mielenkiintoisen ja vaihtelevan työn. Työntekijä saa mahdollisuuden tutustua uusiin aloihin, yrityksiin ja ihmisiin, luoda suhteita laaja-alaisesti, tehdä työtä joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa ja kehittyä uralla. Lisäksi mahdollinen ura-agentti huolehtii työn jatkumisesta toimeksiannon päätyttyä.

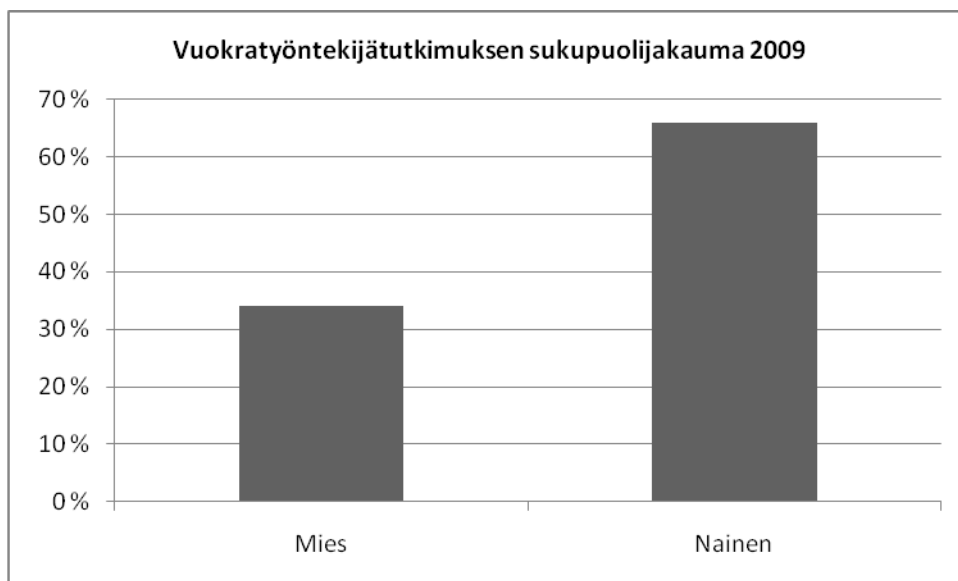
Työnantajalle henkilöstövuokraus tarjoaa nopeaa ja joustavaa tapaa hankkia henkilöstöä ja antaa mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaan. Henkilöstövuokrausyritys on ammattilainen ja asiantuntija henkilöstön rekrytoinnissa, se antaa apua oman henkilöstön työssä jaksamiseen, helpottaa työvoimapulaa, purkaa ruuhkahuippuja, vähentää ylitöiden tarvetta, antaa mahdollisuuden tehostaa omien henkilöstöresurssien käyttämistä, koska työntekijän saa siksi ajaksi, kun on tarvetta. Henkilöstövuokrauksesta yritys saa apua sijaisuuksien hoitamisen lisäksi myös asiantuntijatehtäviin ja projektitöihin, joihin omalla rekrytoinnilla ei esim. määräraikaisuuden tai aikapulan vuoksi saada ammattilaisia. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

2.3 Vuokratyöntekijän profiili

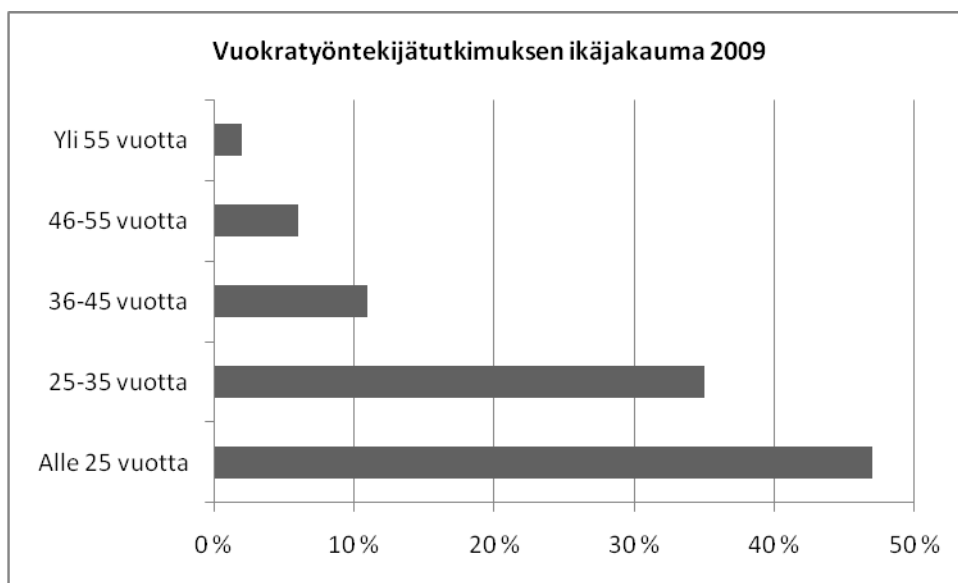
Tutkimuksemme suunnitteluvaiheessa oli hyvin tärkeää tietää, minkälaisesta kohderyhmästä on kyse. Pohjaksi tälle otimme tutkimuksen, joka on toteutettu vuonna 2009 Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (HPL) toimesta: Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009.

Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 4674, joten voidaan olettaa tutkimuksen kuvaavan tarpeeksi suurta otantaa, jotta sitä voidaan käyttää olettamana tähänkin kyselyyn. Kyselystä poimittiin olennaisimpia tekijöitä, joista voidaan luoda jonkinlainen olettava vuokratyöntekijöiden profiili.

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöiden sukupuoli- ja ikäjakauma oli seuraavanlainen vuonna 2009.

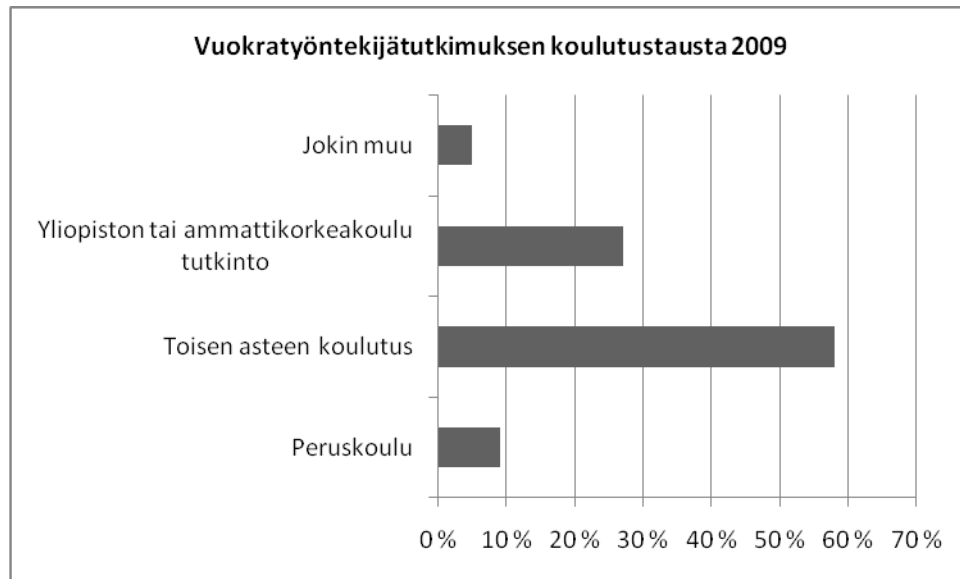


Kuva 3. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, sukupuoli. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)



Kuva 4. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, ikäjakauma. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

Koulutustaustaltaan suurin osa vuokratyöntekijöistä oli toisen asteen koulutuksen omaavia (58 %) ja AMK:n sekä yliopiston käyneitä oli toiseksi eniten (27 %).

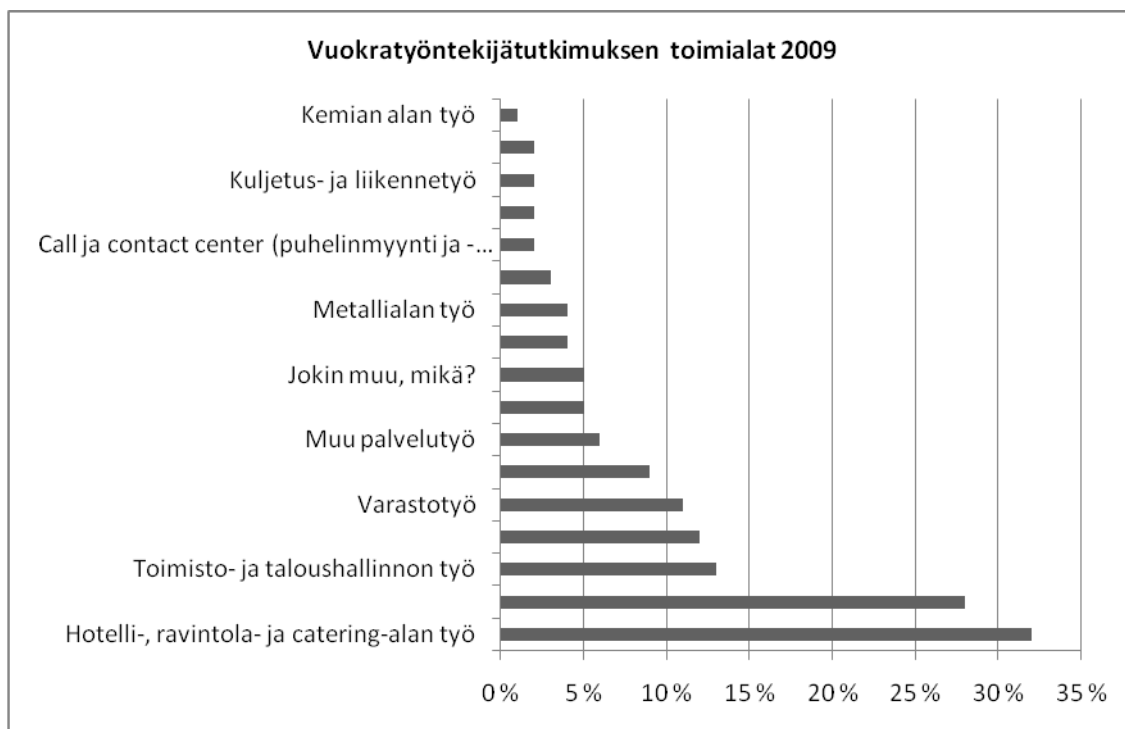


Kuva 5. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, koulutustausta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

Vuokratyöntekijät ovat siis suurimmaksi osaksi alle 35-vuotiaita kouluttautuneita naisia, ja tästäkin ryhmästä 47 % on alle 25-vuotiaita. Voidaan siis ajatella, että nämä henkilöt ovat työuransa alussa ja mahdollisesti ensimmäisessä työsuhteessaan tai hankkimassa ensimmäistä pidempiaikaista työkokemustaan.

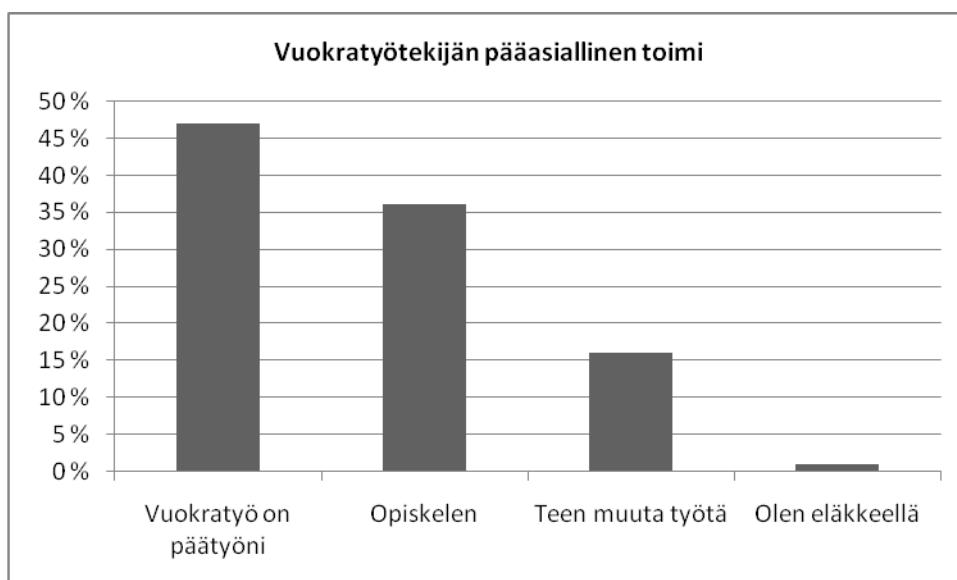
Suurimmat toimialat, joilta löytyy vuokratyöntekijöitä, ovat toimisto- ja taloushallinto, kaupanala sekä hotelli- ja ravintola-ala. Myös varastotyötä ja IT-alan työtä tehdään melko paljon vuokrasuhteissa. Tutkimuksessa esiin nousevat selkeästi sellaiset alat, joihin työvoimaa tarvitaan paljon ja joissa kausivaihteluita on runsaasti.

Vuokratyöntekijät ovat jakautuneet toimialoittain seuraavanlaisesti:



Kuva 6. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, toimialoittain vuokratyöt. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

Suurin osa vuokratyöntekijöistä on henkilöitä, jotka päätoimenaan työskentelevät (47 %). Opintojen ohella vuokratyötä tekee myös huomattava joukko vastaajista (36 %). Monilla on pohjalla useampi vuokratyösuhde, mikä on tyypillistä nykyisillä työmarkkinoilla.



Kuva 7. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, pääasiallinen toimi. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

Tämä heijastaa hyvin muuttuvaa työmaailmaa sekä suuria irtisanomismääriä, joita on ollut viime vuosien aikana.

Vuokratyöntekijä on siis nuori, koulutettu, usein työuransa alussa oleva henkilö, joka työskentelee toimisto-, ravintola- tai kaupanalalla. Hän toivoo asiakasyrityksen tarjoavan hänelle vuokratyösuhteen päätyttyä vakituista paikkaa (tutkimuksen mukaan 51 % vastaajista). Hän tekee vuokratyötä, koska sitä on helpompi saada kuin vakituista työtä (tutkimuksen mukaan 41 % vastaajista). (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

2.4 Henkilöstövuokrauksen muodot

Työvoimamarkkinoilla keskeisiä toimijoita ovat vuokratyöntekijät, vuokratyövoimaa käyttävät yritykset ja vuokratyövoimaa välittävät yritykset sekä ammattiliitot. Vuokratyövoimasta on kyse silloin, kun työnantaja (työvoiman vuokrausyritys) asettaa työntekijän ulkopuolisen tahon (käyttäjäyrityksen) käyttöön vastiketta vastaan.

Vuokratyötä tekevää henkilöstöä kutsutaan yleisesti ottaen projektihenkilöstöksi, koska heidän työsuhteensa asiakasyrityksissä luokitellaan projektiluontoiseksi, aikajanaltaan tietyn määräajan mittaiseksi työsuhteeksi. Työntekijä tekee töitä määräajan kerrallaan, ja työsuhde voi päättyä ennalta sovitun aikajanan kuluttua joko projektin päättymiseen ajallaan ja tätä myötä mahdollisen uuden projektin alkamiseen tai rekrytointiin asiakasyrityksen omaksi työntekijäksi.

Vuokratyötä voi tehdä usealla eri tavalla riippuen omasta tilanteesta ja tarpeesta sekä asiakasyrityksen tilanteesta sekä tarpeesta. Yleisimmät vuokratyön muodot ovat määräaikaisuus, osa-aikaisuus sekä keikkatyö.

Kohdeyrityksessä työsuhde luokitellaan määräaikaisuudeksi, mikäli se on ajalliselta kestoaltaan yli yhden kuukauden mittainen. Työsuhteen kestoa ei mitata siis esimerkiksi tehdyissä työtunneissa vaan kalenteripäivissä. Määräaikaisessa työsuhteessa arvioidaan projektin loppumispäivä parhaan tiedon mukaisesti, ja mikäli projekti jatkuu yli sovitun ajan, sovitaan se erillisellä sopimuksella työntekijän ja asiakasyrityksen kanssa.

Osa-aikatyö on kokopäivätyön "pilkottu" versio, jossa yleensä päivittäinen tai viikoittainen työaika on lyhyempi kuin kokopäivätyössä; työtä on esimerkiksi neljä tuntia päivässä tai kolmena päivänä viikossa.

Osa-aikatyö on viime vuosina yleistynyt. Yritykset toivovat yhä useammin saavansa

vaihtelevaan tarpeeseensa juuri haluamansa ”siivun” työsuoritteita. Työnantajat tasoittelevat työpaikkajousten avulla kysynnän heilahtelua ja pyrkivät sopeutumaan esimerkiksi kulloiseenkin aukioloaikojen tarpeeseen. Osa-aikaisuus liittyykin usein tehokkuuden tavoitteluun.

Kohdeyrityksessä keikkatyöksi luokitellaan kaikki kalenteripäivissä alle yhden kuukauden kestävät työtehtävät. Näistä keikkatöistä sovitaan aina työntekijän kanssa tapauskohtaisesti, ja työsopimuksessa työntekijä luokitellaan tarvittaessa töihin kutsuttavaksi. Keikkatyöntekijöillä paikataan usein lyhyttä väliaikaista tarvetta, kuten esimerkiksi sairausloma- ja kesälomasijaisuutta tai yllättävää ruuhkahuippua.

3 TYÖMOTIVAATION TAUSTAA

Palkka on korvaus tehdystä työstä. Työstä palkitaan yleisesti ottaen rahasuorituksena tai rahanarvoisina etuina, mutta palkitseminen voi olla myös ei-aineellista. Työnantajan tulee kiinnittää huomiota pelkän palkan sijasta laajemmin palkkauksen sekä muun palkitsemisen kokonaisuuteen. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoitus on houkutellessa yritykseen halutunlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään sekä motivoida heitä työssä.

Palkkausjärjestelmillä pyritään kannustamaan ja oikeudenmukaiseen palkkojen porrastukseen. Tällöin palkka perustuu tavallisesti työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Työsuoritukseen vaikuttavat henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi joukko muitakin tekijöitä, kuten itse työ ja sen mielekkyys, esimiehen asennoituminen työntekijään. Työympäristö ihmisineen ja välineineen muodostavat taas ulkoisten tekijöiden joukon, jossa työtehtävät tulevat hoidetuksi. Korvaus tehdystä työstä sekä hyvä työympäristö ovat avainsanoja tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. (Gorpe 1984, 89-90.)

Palkkaa on aina pidetty yhtenä tärkeimmistä työmotivaation lähteistä. On ajateltu, että ihminen tekee työtä tienatakseen elantonsa. Työn ollessa henkisesti köyhää tai raskasta, nousee palkan merkitys suureksi. Huonolla palkalla töitä tekevä tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti motivoidu antamaan parastaan. Toisaalta on myös ihmisiä, jotka tekevät sisäisen tarpeen takia työnsä kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman hyvin riippumatta palkan suuruudesta. Työmotivaatioon vaikuttaa siis monet erilaiset asiat. (Gorpe 1984, 89-90.)

Rationalisointikoulukunnan mukaan rahan ansaitsemisen tärkeys on eräs käsitys työnteosta. Ihminen on luonnostaan laiska eikä halua tehdä töitä. Ainoa keino saada hänet tekemään työ-

tä on ohjata häntä tarkasti ja tiukasti johtaen. Häntä voidaan motivoida palkinnoilla tai rangaistuksella. (Gorpe 1984, 90-91.)

3.1 Taylorin ja Gilberthien havainnot

Fredrick Taylor ja Gilberthin aviopari havainnoivat työntekoa Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa. He huomasivat, että töitä ei tehty aina järkevästi. Työntekijät käyttivät turhia työkaluja ja työskentelivät huonoissa työasunnoissa. Tutkijoiden mielestä oli olemassa tieteellisesti paras tapa työskennellä, ja siitä lähti liikkeelle töiden rationalisointiajatus, jolla halutaan maksimoida tekemisen tehokkuus. Käytännössä työntutkija seurasi työntekijää ja neuvoi häntä tekemään työt oikein. Taylorin tutkimuksen aikana nostettiin palkkaa noin 60 %, mutta tuottavuus ei silti parantunut. Hän piti huolen, että työntekijä ei loukannut tai väsyttänyt itseään liikaa. Tällöin työntekijä ei toimisi tehokkaasti. Taylor ei kuitenkaan ajatellut työstä itsestään saatavaa tyydytystä tai työn vaihtelevuutta. Työn piti olla hyvin yksinkertaista ja aina samanlaista. Kun ajateltiin näin, ihmisten tarpeet liittyivät muihin asioihin kuin työhön. Työ oli vain keino saada rahaa ja vasta sitä kautta tyydytystä työn ulkopuolelta. (Gorpe 1984, 90-91.)

3.2 Mayon tutkimus

Hyvänä esimerkkinä ihmisten halusta viihtyä työssään on Elton Mayon johtama tutkimus tehtaassa 1920 -luvulta. Hänen hypoteesina oli, että tekniset työolosuhteet vaikuttavat työtahtiin ja sitä kautta myös tuottavuuteen. Tutkijoiden lisätessä valaistusta tuottavuus parani. Tämän jälkeen valaistusta päinvastoin heikennettiin ja tuottavuus lisääntyi entisestään. Lamppujen tehon ollessa todella pieni työtahhti alkoi vasta hidastua. (Gorpe 1984, 91-92.)

Tutkimuksessa tehtiin myös toinen koe. Tehtaassa otettiin käyttöön ruokatauon lisäksi myös kahvitauot. Odotettiin, että varsinaista työntekoaikaa vähentämällä tuottavuus pienenesi, mutta yllätykseksi tulos olikin päinvastainen. Pienten lepotaukojen ansiosta pystyttiin antamaan lisäpuhtia työpäivään. Tutkijat jatkoivat koettaan varmistaakseen tuloksensa pitävyyden käyttäen eripituisia ja erityyppisiä taukoja, mutta lopulta kuitenkin palattiin vanhaan käytäntöön. Tuottavuus oli edelleen valpastumaan päin. Olojen parantamisella ei ollut suoraa yhteyttä työtahdin nopeutumiseen. Tutkijat löysivät selityksen joka ei ollutkaan fysiologinen, vaan enemmänkin sosiaalinen ja psykologinen. Tutkittu ryhmä sai osakseen huomiota ja kiinnostusta, joka motivoi työntekijöitä tekemään työnsä paremmin. Muutokset toivat päiviin vaihtelua ja tekivät työpäivistä erikoisempia. Taukokokeilu lisäsi ryhmän yhteishenkeä ja kiinnostusta. (Gorpe 1984, 91-92.)

Sen sijaan, että työntekijä nähtäisiin rationaalisena toimijana, jonka ainoa motiivi työntekoon on oman taloudellisen edun tavoittelu, ihmissuhdekoulukunta tarkastelee työntekijän koko persoonaa ja ottaa tutkimuksiinsa mukaan muun muassa sosiaaliset tarpeet työntekijöiden motivaation selittäjinä. Ihmissuhdekoulukunta kohdistaa huomionsa organisaation niihin osiin, joista klassinen tarkastelutapa ei välitä lainkaan tai joita se on käsitellyt vain vähän. (Takala 1994, 83; Opsahl & Dunnette 1966, 518.)

Mayon tutkimus on virstanpylväs työkäyttäytymistä tutkivassa tieteessä ja synnytti niin kutsutun ihmissuhdekoulukunnan. Mayon korosti, että ihmiset eivät ole koneita ja että työntekijät haluavat tuntea itsensä tärkeiksi työssään. Motivaatio ja työtyytyväisyys eivät tule sinänsä itse työstä vaan ympäristöstä: työnjohdolta ja työkavereilta. (Gorpe 1984, 91-92.)

3.3 Ihminen haluaa tehdä työtä

Toimettomuus on pidemmän ajan kuluttua sietämätöntä, sillä ihmiset haluavat suunnitella ja keksiä erilaisia asioita. Psykologi Douglas McGregor kutsui tätä Y-teoriaksi, jonka vastakohta on taas X-teoria. X-teoriassa ihminen on luonnostaan haluton ja laiska. McGregorin mukaan teollisuusyhteiskunnan työpaikkojen taustalla on tämä teoria. Ihmisten työntekoa valvotaan yksityiskohtaisesti, eikä työ pidä sisällään juuri minkäänlaisia haasteita. Itsensä kehittäminen tällaisessa tilanteessa on mahdotonta. (Gorpe 1984, 92-93.)

Teoria Y sitä vastoin edustaa näkemystä, jonka mukaan ihmiset eivät ole luonteeltaan laiskoja vaan haluavat oppia uutta ja kehittyä työssään. He ovat kykeneviä ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä ongelmia, ohjaavat itse itseään työssään ja sitoutuvat organisaation päämääriin. McGregorin mukaan johtajien toimintatapojen muodostumiseen vaikuttavat suuresti heidän käsityksensä ihmisestä ja hänen käyttäytymisestään. Johtajien toimintatavat siis riippuvat siitä, millainen ihmiskäsitys heillä on. (Takala 1994, 129; McGregor, 2003, 7, 11-12.)

Toinen psykologi Chris Argyris on sanonut, että aikuisia kohdellaan töissä lapsina. Lapsi on riippuvainen aikuisista ja kykenee ajattelemaan hyvin lyhytnäköisesti. Monissa yrityksissä työntekijöille ei anneta mahdollisuutta niin sanotusti aikuistua. Aikuiset suoriutuvat monista tehtävistä ja ottavat vastuuta sekä ratkaisevat ongelmia. Ennen kaikkea aikuiset myös ajattelevat, että työstä voi saada virikkeitä ja siihen voi käyttää myös omaa luovuuttaan. Työtä tehdään tietyillä ehdoilla, ja onkin hyvin tärkeää, että työssä täytetään jokin tehtävä, joka on osa tarkoituksenmukaista kokonaisuutta. (Gorpe 1984, 92-93.)

4 TYÖTYTYVÄISYYS

Työ on ollut osa ihmisen elämää hyvin pitkään. Työ on joko itsetarkoitus tai sillä on vain välinearvo. Työ voidaan nähdä resurssina, joka vaihdetaan johonkin muuhun resurssiin. Tällöin työstä tulee vaihdannan väline. Kukaan tuskin haluaa tehdä työtään kovin pitkään, mikäli työ joko itsessään tai välillisesti ei täytä sille asetettuja tavoitteita, tai jos työllä ei saada luotua haluttua määrää vaihdantaa. Työn ainoa vastine ei suinkaan ole vain raha, vaan se täyttää myös muita ihmisen tarpeita, kuten tarjoaa sosiaalisen yhteisön. Työtyytyväisyys voidaan määritellä tietyllä hetkellä hallitsevaksi myönteiseksi tai miellyttäväksi tunteeksi, joka seuraa työntekijän arvioidessa työtään ja työkokemuksiaan. Toimintaansa tyytyväinen henkilö kokee työnsä tuloksena joko saavuttaneensa tai edistäneensä niitä arvoja, jotka hän liittää työhönsä. (Pöyhönen 1987, 128.) Henkilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa, missä määrin hän voi työssään tyydyttää tarpeitaan ja miten hyväksi hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa sekä palkkansa (Juuti 1988, 44).

Peltonen & Ruohotie (1990, 34) määrittelevät työtyytyväisyyden tunnepitoiseksi reaktioksi työtä ja siihen liittyviä piirteitä ja tapahtumia kohtaan. Pöyhönen (1987, 128) kertoo työtyytyväisyyden syntyvän, kun työntekijä kokee työn vastaavan vaatimuksiaan. Keskeistä Pöyhösen mukaan on se, missä määrin työntekijä voi työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat sovussa hänen todellisten perustarpeiden ja elämän päämäärien kanssa.

Työtyytyväisyystekijät, jotka kuvaavat työyhteisön sosiaalista toimivuutta ovat eri tutkimusten perusteella seuraavia:

- kokemukset työn sisällöstä
- työpaikan henkilöstösuhteet
- tiedonkulku
- johtamistapa
- työn arvostus

(Lumijärvi 1992, 7).

Työtyytyväisyys on luonteeltaan subjektiivinen kokemus tai tuntemus sopeutumisen asteesta työssä. Tämä kuvaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten ja toiveiden ja toisaalta hänen todellisuudessa havaitsemien työkokemusten kohtaamista ja vastaavuutta. Juutin (1988, 44) mukaan yksilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, missä määrin hän voi työssään tyydyttää tarpeitaan, miten hyväksi hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa sekä paikkansa.

Ruohotien (1982, 108) mukaan Vroom (1964) on määritellyt työtyytyväisyyden yksilön positii-viseksi orientoitumiseksi nykyiseen työrooliinsa. Mumrodin (1970) mukaan työtyytyväisyys on riippuvainen siitä, miten hyvin yksilön tarpeet ja työtä koskevat odotukset sopivat yhteen organisaation asettamien vaatimusten kanssa.

4.1 Työtyytyväisyyden vaikutus työelämässä

Miksi ihminen tekee työtä? Maccoby (1990, 53) mukaan ihmiset ilmaisevat itseään ja sitoutu-vat johonkin työn kautta. Silloin kun leikinomaiset toiminnot muuttuvat työksi, ne sisältävät vakavan tarkoituksen, joka ylittää toiminnasta sen itsensä vuoksi saatavan mielihyvän. Mielui-nen kutsumustyö eroaa paljon sellaisesta työstä, jossa päämääränä on vain elinkeinon hankki-minen, statuksen saaminen ja velvoitteiden suorittaminen, jotta voisi tämän jälkeen tehdä ns. ”omat hommat”.

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa kahteen suuntaan. Organisaation toimintaan työil-mapiiri voi vaikuttaa edistämällä tai heikentämällä asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja tarkoituksen toteuttamista. Työilmapiirillä on vaikutusta jokaiseen työpaikalla työskentele-vään henkilöön. Tehokkaan organisaation tunnusomaisena piirteenä Juutin mukaan voidaan pitää erityisesti suorituksia korostavaa ja ihmiskeskeistä ilmapiiriä, jossa esimiehillä on rat-kaiseva rooli. Työntekijöiden mahdollisuuksilla osallistua ja vaikuttaa työhönsä on suuri mer-kitys sille, kuinka he tiedostavat vastuunsa organisaatiossa ja ryhmää koskevien päämäärien tavoittelussa. Suorituksia korostava ilmapiiri rohkaisee luovaan toimintaan ja hyviin suoritus-tavoitteisiin, joista yksilötasolla on korkea suoritustavoite. Itsemääräämisen astetta li-säämällä ja päätöksentekoa hajauttamalla saavutetaan usein suotuisampi ilmapiiri. (Juuti 1989, 246, 249.)

Tutkimusten mukaan yleistä työtyytyväisyyttä voidaan mitata poissaoloilla ja vaihtuvuudella, ts. mitä tyytyväisempi työntekijä, sen vähemmän hän on poissa töistä tai lähdössä pois orga-nisaatiosta. (Vroom 1964, 175, 178 - 180; Porter ym. 1975, 53) Voidaan olettaa, että poissa-oloilla ja vaihtuvuudella on myös suora vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Molem-mat aiheuttavat suoranaista rahallista menoa sairausloma-ajan palkkauksena, perehdyttämis-kustannuksina ja palvelutapahtuman viivästymisenä. Toisaalta on myös kritisoitu vaihtuvuus-lukujen suoraviivaista tarkastelua kustannuksiin vaikuttavana tekijänä, koska työyhteisön edunmukaista on, että organisaatioon sitoutumattomat ja tehottomat työntekijät hakeutuvat organisaation palveluksesta pois.

Työtyytyväisyys vaikuttaa henkilön päätökseen pysyä tietyssä työssä. Vaihtoahtiututta käsitte-levien mallien mukaan henkilöt jatkuvasti arvioivat työtilannettaan ja päättävät tietoisesti, jäävätkö he nykyiseen työhönsä vai pyrkivätkö he vaihtamaan työpaikkaa. Luonnollisesti vaih-

topäätökseen vaikuttaa työtyytyväisyyden ohella myös se, missä määrin työtilaisuuksia on tarjolla. Vaikka työtilaisuuksia olisikin tarjolla, työpaikan vaihto edellyttää aiemmin tehtyä päätöstä vaihtaa työpaikkaa. (Juuti 1989, 29.)

4.2 Työtyytyväisyysteorioita

Vaikka työtyytyväisyyttä on tutkittukin paljon, on varsinaisia työtyytyväisyysteorioita kuitenkin kohtalaisen vähän. Suurimpana syynä tähän on se, että työtyytyväisyyttä selitetään usein motivaatioteorioiden kautta (Griffin & Bateman 1986, 159).

Työtyytyväisyys- ja motivaatioteoriat on perinteisesti jaettu kahteen ryhmään seuraavasti:

1. Tarveteoriat
2. Odotusarvoteoriat

Tarveteorioissa oletetaan työtyytyväisyyden kokonaisuutena olevan seurausta työntekijän mahdollisuuksista tyydyttää työssään omia tarpeitaan eli nähdään tyytyväisyyden olevan tarpeiden ja tulosten ristiriidan summa. Yksilöllä on erityyppisiä tarpeita, jotka hän haluaa tyydyttää. Tarpeiden perinteinen jako on Maslow'n tarvehierarkian mukainen, jossa alimpana sijaitsevat fysiologiset tarpeet, sitten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeet ja ylimpänä taas arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeet. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation näkökulmasta merkittävimmät tarpeet liittyvät itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen, arvostuksen saantiin ja sosiaaliseen sitoutumiseen. (Juuti 1992, 23, 250.)

Odotusarvoteoriat ovat syntyneet sisältöteorioita kohtaan esitetyn kritiikin seurauksena. Odotusarvoteorioissa tyytyväisyys muotoutuu odotusten ja havaintojen välisestä suhteesta. Lawlerin malli on tunnetuin odotusarvoteoreettinen työtyytyväisyysmalli. Siinä työtyytyväisyyden oletetaan muodostuvan tasapainosta palkkio-odotusten ja palkkioihin kohdistuvien havaintojen välillä. Odotukset perustuvat aiempiin kokemuksiin, taustatekijöihin, kuten koulutukseen, taitoihin ja ikään sekä työn ominaisuuksiin. Myös käsitys saatujen palkkioiden arvosta vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Odotusten ja työntekijän kohtaaman todellisuuden välinen ero vaikuttaa siihen, onko hän lopulta tyytyväinen vai tyytymätön. (Juuti 1992, 23-24, 39.)

4.2.1 Herzbergin kahdenfaktoriteoria

Herzbergin tuloksista käytetään nimitystä kahdenfaktoriteoria. Faktorilla tarkoitetaan ryhmämuuttujaa. Se tarkoittaa sellaisia muuttujia joiden vaikutus on samansuuntainen. Omana faktorinaan on siis tyytyväisyyttä aiheuttavat muuttujat ja omanaan tyytymättömyyttä aiheuttavat (Accel 2009).

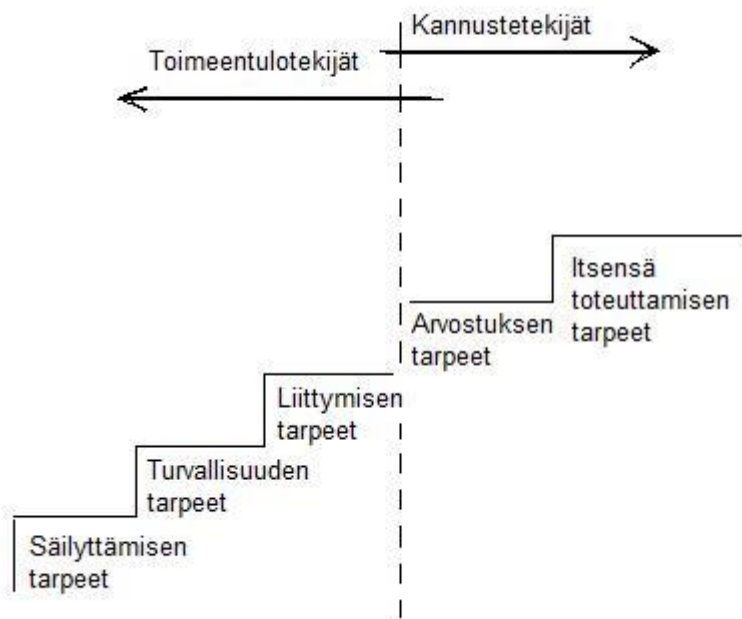
Herzbergin kaksifaktorinen teoria tai motivaatio - hygieniateoria, joksi sitä myös kutsutaan, jakaa tarpeet motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys johtuu eri tekijöistä, ja ne eivät ole toistensa vastakohtia. Motivaatiotekijät heijastavat itsensä toteuttamisen tarpeita ja hygieniatekijät epämiellyttävyyden välttämistä. Motivaatiotekijät kasvattavat tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei sinänsä alennakaan tyytyväisyyttä. Erosen (1996) mukaan tyytyväisyystekijät eli motivaatiotekijät kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat eli hygieniatekijät kuvaavat hänen suhdetta työympäristöön ja työoloihin.

Herzbergiin viitaten Eronen (1996) luettelee kuusi motivaatiotekijää ja kymmenen hygieniatekijää, jotka liittyvät työasenteeseen. Motivaatiotekijöitä ovat saavutukset, tunnustus saavutuksista, työ sinänsä, vastuu, etenemisen ja kasvun mahdollisuus. Hygieniatekijöitä ovat työnjohto, yrityksen politiikka ja hallinto, työolot, henkilösuhteet työtovereihin, asema tai status, työn jatkuvuus ja turvallisuus, palkka ja henkilökohtainen elämäntilanne. Hygieniatekijät ovat olemukseltaan ympäristötekijöitä ja ehkäisevät tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät puolestaan ovat tehokkaita motivointikeinoja hyviin suorituksiin.

Työntekijän heikot hygieniatekijät, kuten esimerkiksi palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet, työn organisointi, henkilöstöpolitiikka, ulkoiset työolot, työsuhteturva ja työn ulkoiset arvostuksen symbolit aikaansaavat tyytymättömyyttä mutta eivät tyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi menestyminen työssä, tunnustuksen saaminen, työn arvostaminen, vastuun kokemukset sekä mielenkiintoinen ja kehitysmahdollisuudet tarjoava työ tuottaa puolestaan tyytyväisyyttä. (Herzberg, 1959, 113-119; Juuti 1984, 148-153.)

Herzberg huomasi tutkimuksissaan, että samat tekijät eivät välttämättä aiheuttaneet tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä, eivätkä nämä tunnu olevan toistensa vastakohtia. Jos palkkaus oli hoidettu yrityksessä kehnosti, se aiheutti yleensä tyytymättömyyttä. Kun palkkaus oli hoidettu yrityksessä hyvin, se ei välttämättä kuitenkaan lisännyt tyytyväisyyttä huomattavasti. Yleisimmät tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat Herzbergin mukaan lähimmät esimiehet ja johto, yrityspolitiikka, palkkaus sekä suhteet alaisiin, työtovereihin ja esimiehiin. Tyytyväisyyttä koetaan, kun työssä menestytään tai saadaan tunnustusta esimerkiksi esimiehiltä. Myös mielenkiinto työtä kohtaan on tärkeä tekijä. Vastuunottaminen ja mahdollisuus kehittyä omassa työssään kasvattavat huomattavasti tyytyväisyyttä. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 292.)

Herzbergin tulokset voidaan sijoittaa Maslowin tarvehierarkiaan. Toimeentulotekijät ovat tarveportaikon kolme alinta askelmaa. Kannustetekijät kattavat kaksi ylintä porrasta.



Kuva 8. Herzbergin ja Maslowin teorioiden yhdistäminen. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 293.)

4.2.2 Maslow`n tarvehierarkia

Työmotivaatiota on tutkittu paljon. Motivaatioteorioissa selvitetään, mitkä tekijät ylläpitävät työntekijöiden motivaatiota ja mitkä puolestaan laskevat työhalukkuutta ja tehokkuutta (Gorpe 1984, 95-96).

Maslowin tarvehierarkia lienee tunnetuin teoria, jossa ihmisen käyttäytymistä selitetään tarpeiden vaikutusta tarkastelemalla. Siinä tarpeet jaotellaan tyydyttämisyhteisyyksensä mukaisesti fysiologisiin, turvallisuuden, liittymisen, itsetunnon ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Peltonen 1981, 77). Tämän teorian mukaan tietyn tason tarpeiden tyydyttäminen johtaa pyrkimykseen täyttää seuraavan tason tarpeita. Tarve käsitetään tässä sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden voimakkuus ohjaa yksilön yrityshalua. Tyydyttämättömät tarpeet voivat lisätä rauhattomuutta, mikä aiheuttaa ihmisen toiminnalle pyrkimyksen tasapainon saavuttamiseen. Kun tarve tulee tyydytetyksi, se ei ole enää motivoiva. (Peltonen & Ruohotie 1992, 53.)

Peltosen mukaan Maslowin tarvehierarkiateoria perustuu kahteen pääajatukseseen. Ensimmäisen mukaan ihmisellä on halu tyydyttää tietyn tyyppiset erityistarpeet. Toinen pääajatus on se, että kun alempi tarve on tullut tyydytetyksi, ihminen siirtyy seuraavalle hierarkiatasolle ja pyrkii tyydyttämään sillä olevat uudet tarpeet. Alempi tarve ei kuitenkaan katoa ihmisen siirtymässä alemmalta tarvetasolta ylemmälle, vaan se vain lakkaa vaikuttamasta aktiivisena toiminnan suuntaajana. (Peltonen 1981, 77 - 78.)

Maslow'n tarvehierarkian teorian ydin on, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä "korkeammille" tarpeille.

Maslow'n mukaan ihmisen tarpeiden hierarkinen järjestys on:

- Fysiologiset tarpeet
- Turvallisuuden tarpeet
- Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
- Arvonannon tarpeet
- Itsensä toteuttamisen tarpeet

Näistä ensimmäinen on perustavin ja viimeinen korkein tarve. Maslow kuitenkin itsekin totesi myöhemmin, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua riippumatta "alempien" tarpeiden tilasta. Maslow'n tarvehierarkia on erinomainen tapa ymmärtää oikein ihmisten turhaumia työyhteisöissä, asiakassuhteissa ja perhe-elämässä. (Gorpe 1984, 85-86.)

Professori Maslow asettaa tarpeet tiettyyn järjestykseen tarvehierarkiaan selittääkseen ihmisen tarpeiden muutosmekanismia. Maslowin mukaan osa tarpeista on kaikille yhteisiä ja myös elintärkeitä. Tällaisia ovat fysiologiset tarpeet. Ihmisen on pakko syödä ja nukkua. Nälkäisen ihmisen saa työskentelemään, jos hänelle on luvattu antaa ruokaa sen jälkeen. Jos tämä fysiologinen tarve on jo tyydytetty, ei lupauksella ole merkitystä. Silloin on siirryttävä ylemmälle tarvehierarkian tasolle. Tämä on turvallisuuden tarpeiden taso. Silloin ei pelkkä päivän palkka riitä vaan on tarjottava pidempiaikaista työtä, joka takaa toimeentulon. (Gorpe 1984, 85-86.)

Seuraavaksi vuorossa ovat sosiaaliset tarpeet. Kontaktit ovat ihmiselle tärkeitä, ja hän haluaa kuulua ryhmään ja tulla sen hyväksymäksi. Kun taas sosiaaliset tarpeet on tyydytetty, ovat vuorossa arvostuksen tarpeet. Silloin ihmisellä on itsenäisyyden ja itsetunnon tarve sekä itseluottamuksen, riippumattomuuden, menestyksen ja tiedon tarpeet. Sosiaalisten tarpeiden eroa arvostuksen tarpeisiin voi olla välillä hankala erottaa. (Gorpe 1984, 86.)

Ylin porras Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Ihminen haluaa tuntea työskentelevänsä kykyjään vastaavassa työssä. Hän haluaa myös kehittyä ja antaa oman luovan panoksen. Tarpeille on luonteenomaista se, että niiden voimakkuus vaihtelee, mutta järjestys on silti aina sama. Tarpeet myös muuttuvat sukupolvesta toiseen. Jos tarvetta ei saada tyydytetyksi, ihminen turhautuu. Silloin on tullut este jonkin tavoitteen saavuttamiselle. Este voi olla ulkopuolelta tullut. Fyysinen este on esimerkiksi tiesulku, sosiaalinen este voi olla

laki. Taloudellisena esteenä on esimerkiksi rahan puute. Kaikki nämä esteet saavat aikaan tunnereaktion. (Gorbe 1984, 86.)

Sisäinen este tulee yksilöltä itseltään. On olemassa sisäisiä esteitä, esimerkiksi itseluottamuksen puute, arkuus tai epätietoisuuden tunne. Tavallisia ovat monet ristiriitaiset toiveet, jotka aiheuttavat turhautumista. Kun ihminen turhautuu, siitä voi seurata aggressiivisuus esteen muodostunutta esinettä tai ihmistä kohtaan. Joskus aggressiivinen tunnelataus saa ihmisen raivaamaan esteet pois. Lapsi voi potkaista hänelle kipua aiheuttaneen kiven pois. Jos aikuiset käyttäytyvät näin, se voi olla regressio eli paluu lapsenomaiseen käyttäytymiseen. Jos turhautuma jatkuu pitkään eikä ulospääsyä löydy, ihminen saattaa alistua. Silloin hän kadottaa omatoimisuutensa ja muuttuu välinpitämättömäksi. Ihminen keksii silloin pakekeinoja tilanteesta. Esimerkiksi myöhästely töistä ja pitkät lepotauot voivat olla merkki turhautumasta. (Gorbe 1984, 86-87.)

4.2.3 Lawlerin malli

Lawlerin malli on tunnetuin odotusarvoteoreettinen työtyytyväisyysmalli. Siinä työtyytyväisyyden oletetaan muodostuvan ensisijaisesti tasapainosta palkkio-odotusten ja palkkioihin kohdistuvien havaintojen välillä. Odotukset perustuvat aiempiin kokemuksiin, taustatekijöihin, kuten koulutukseen, taitoihin ja ikään sekä työn ominaisuuksiin. Myös käsitys saatujen palkkioiden reaaliarvosta vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Odotusten ja työntekijän kohtaaman todellisuuden välinen ero vaikuttaa siihen, onko hän lopulta tyytyväinen vai tyytymätön. (Juuti 1992: 23-24, 39.)

Lawlerin mallin mukaan pelkkä motivaatio ei riitä siihen, että suoritus johtaa tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen, vaan ihmisellä täytyy lisäksi olla valmiudet suoriutua. Hänen mukaansa yksilöiden pyrkimykset riippuvat saatavissa olevien palkkioiden määrästä ja siitä, miten todennäköisesti yksilö arvioi pyrkimystensä johtavan palkkioihin. Jos hän arvostaa tiettyä palkkiota ja jos hän uskoo ponnistelujensa avulla saavansa tuon palkkion, hän on motivoitunut tekemään tiettyjä tekoja. (Armstrong & Murlis 2000, 35; Bowey & Thorpe 2000, 88 - 90; Juuti 1993, 94 - 106.)

4.2.4 Työtyytymättömyys

Työtyytyväisyydelle vastakkaisena käsitteenä on työtyytymättömyys. Tarveteoreettisesti määriteltynä tyytymättömyys on tarpeiden tyydyttämisen estymistä. Odotusarvoteoreettisesti määriteltynä tyytymättömyyttä ilmenee, kun työ tai työympäristö ei vastaa henkilön odotuksia. Tyytymättömyyden ja työsuorituksen välillä on havaittu selvempi yhteys kuin tyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä.

1. Tyytymättömyys johtaa toiminnallisten häiriöiden lisääntymiseen, josta seuraa työn tulosten heikkeneminen. Toiminnallisia häiriöitä ovat mm. vahingonteot, lakkoilu, poissaolot ja vaihtuvuus sekä välinpitämätön suhtautuminen työhön.
2. Tuottavat työntekijät ovat alttiimpia tyytymättömyyteen, koska he odottavat työsuorituksesta enemmän palkkiota kuin heikommin suoriutuvat työntekijät. Jos palkkiota ei sidota työsuoritukseen, heikot työntekijät voivat olla tyytyväisiä mutta hyvät tyytymättömiä. (Peltonen & Ruohotie 1990, 26.)

5 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi (aktiivisesti, ahkerasti,) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Peltonen 1989). Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta siis riippuu se, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Ruohotie 1990, 7.)

Motivaation kestoon tai pysyvyyteen liittyy myös jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä (motivaatio on siis sisäisesti välittynyt) ja että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet). Decin (1975) mukaan sisäinen motivaatio perustuu ihmisen tarpeelle olla kompetentti ja itsenäinen. Ihminen hakee aktiivisesti haasteita ja pyrkii kohtaamaan ja voittamaan ne. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön. Tässä tapauksessa palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita).

Motivaatioon vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet ja kokemukset kuin töiden sisältö ja kulloinenkin toimintaympäristö. Keskeistä on ensiksikin, miten työtä koskevat tavoitteet asetetaan, miten haastava on töiden sisältö ja millaisia kehittymismahdollisuuksia se tarjoaa. Toiseksi motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Motivaatio on tavalla tai toisella vaikuttamassa jokaisessa tehtävässä ja valinnassa, jonka teemme. Työtä tehdessä motivaation tulee olla kohdallaan, tai muuten tekemiset alkavat hyvinkin nopeasti ja varmasti syödä tehokkuutta ja voimia. Jos motivaatio on heikko, työ ei palkitse ja lopputulos jää tavoitteista. Joillekin ihmisille on tärkeää lopputuloksen konkreettinen näkeminen ja saavutta-

minen. Toiset ihmiset saavat voitonmaun suuhunsa prosessin ihan vain edetessä. Joitakin ihmisiä taas voi palkita se, että on toiminut asian alkuunpanijana tai saanut hyvän idean.

5.1 Työmotivaation vaikutus ihmiseen

Erilaiset tarpeet ja niiden tyydyttäminen ovat ihmisen aktiivisuuden lähde. Motivaatiosta puhuttaessa mieleen tulee yleensä ensimmäiseksi Maslow`n tarvehierarkia. Motivaatio ja motiivi kertovat niistä syistä, jotka ovat toimintamme liikkeellepanevia voimia ja jotka saavat aikaan ja/tai ylläpitävät päämäärään suuntautuvaa käyttäytymistä. Petrovskin (1973, 135) mukaan erilaiset tarpeet ovat yksilön aktiivisuuden lähde. Motiivit ovat määrättyjen tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä *toiminta-herätteitä*.

Pikkujättiläinen - tietosanakirja (2006) määrittelee *motivaation päämäärään suuntautuvaksi eli tavoitteellista toimintaa ohjaavien vaikuttimien kokonaisuudeksi*. Motivaation tutkimuksella pyritään selvittämään, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Sitä varten tarkastellaan, mitkä ovat käyttäytymistä ohjaavat tarpeet, millä tavoin niitä pyritään toteuttamaan ja mitkä ovat toiminnan päämäärät. Nykyisessä motivaatiotutkimuksessa motivoitunut toiminta nähdään useiden eri tekijöiden, kuten tavoitteiden, selviytymisodotusten ja tunnelatauksen vuorovaikutuksena, eikä pyritä liikaa yksinkertaistaviksi osoittautuneisiin tarveselityksiin.

Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motiiveihin liitetään yleensä tarpeet, halut, vietit sekä sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymistä. Niillä on aina jokin päämäärä. Motiivit eivät välttämättä aina ole tiedostettuja. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16.) Petrovskin (1973, 135) mukaan tiedostamattomia motiiveja kutsutaan yleensä herätteiksi. Peltosen mukaan (1981, 69) ihmisen motivaatio riippuu hänen motiivinsa voimakkuudesta.

Useissa määritelmissä motivaatio kuvataan vektorisuureena, jonka komponentteja ovat vireys ja suunta. Vireydellä viitataan yksilössä olevaan energiavoimaan, joka ohjaa häntä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Suunnalla viitataan toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen eli siihen, että yksilön käyttäytymisellä on tietty tavoite. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16-17.)

Motivoituneelle käyttäytymiselle on tunnusomaista käyttäytymisen päämäärähakuisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilölliset erot voivat suurestikin selittää erilaisuutta ponnistusten määrässä ja suoritustasossa. Steers ja Porter (1975) kiinnittävät huomiota kolmeen persoonallisuustekijäryhmään: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet.

Mielenkiinnon kohde viittaa yksilön tarkkaavaisuuden suuntaan. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu se, miten ulkoinen ärsyke (kuten raha) vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Kahdesta samaa työtä tekevästä työntekijästä A voi olla kiinnostunut työstään, mutta B ei ole. Jos työntekijälle A tarjottaisiin suurempaa palkkaa vähemmän mielenkiintoisesta työstä, hänen olisi tehtävä valinta kiinnostavan työn ja paremman ansion tuottavan työn välillä. On mahdollista, että sisäiset palkkiot toimivat riittävinä motiiveina olla hyväksymättä siirtoa. Sen sijaan työntekijä B, joka ei ole kiinnostunut nykyisestä työstään, ei kohtaa valintatilanteessa mitään ristiriitaa: hänellä ei ole mielenkiintoa pysytellä nykyisessä työssään, ja niinpä suurempi ansio uudessa työssä on voimakas vaikutin siirrolle. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatiota määrää suuresti ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus.

Asenteet määräävät mm. yksilön suorituspäätöksiä. Työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä, saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttavat myös yksilön asenteet omasta itsestään: ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Jos he käsittävät epäonnistuneensa työssään, heidän ponnistelunsa laimenee ja suoritustasonsa jää todennäköisesti heikoksi. Tämä puolestaan vahvistaa negatiivista minäkuvaa. Tarpeet ovat motivaatioteoriasa saaneet eniten huomiota osakseen. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Muun muassa Maslow ja Alderfer käyttävät tarvekäsitettä teorioidensa perusyksikkönä. Motivaation kannalta merkittävä tekijäryhmä on myös työympäristön ominaisuudet. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko organisaation kattavaan työympäristöön. Edellinen käsittää mm. työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksilön työpanokseen (esim. pinnareihin kohdistuva painostus ja esimiesten johtamistyyli). Koko organisaation kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa. (Ruohotie 1990, 12.)

5.2 Työmotivaatio henkilöstövuokrauksessa

Työmotivaatiossa tapahtui oleellisia muutoksia vuosikymmenen vaihteessa. Muutos liittyi pörssikuplan puhkeamiseen. Rahaa ei synnykään keinottelemalla vaan sellaisen sisällöltään mielekkään työn tuloksena, josta joku on valmis maksamaan. Samaan aikaan taloudellisen epävarmuuden lisääntyessä vakituinen työpaikka menetti merkitystään työhön motivoivana tekijänä, vaikka se on oleellinen turvallisuuteen liittyvä tekijä. Myös työyhteisöllisyys, mukavat työtoverit, nousivat entistä tärkeämpään merkitykseen. (Puohiniemi 2002, 332 - 333.)

Suomalaisissa yrityksissä on käynnissä monia muutoksia, joilla mielletään olevan negatiivinen vaikutus henkilöstöön, esimerkiksi ulkoistaminen, toiminnan tehostaminen ja määräaikaissuu-

det. Näillä toimilla haetaan yritykselle parempaa suorituskkyä. Nämä edellä mainitut tekijät ovat itsessään sellaisia, jotka ovat synnyttäneet koko henkilöstövuokrausalan. Nämä samaiset tekijät myös luokitellaan niiksi tekijöiksi, jotka alentavat työmotivaatiota, joten lähtökohta on jo ongelmallinen, kun mietitään työmotivaatiota henkilöstövuokrauksessa.

Henkilöstövuokrausyritykset pyrkivät jatkuvasti löytämään ratkaisuja näihin ongelmiin, koska trendi myös tulevaisuuden suhteen on se, että henkilöstövuokraus ei ainakaan ole vähenemässä vaan ehkä lisääntymässä entisestään. Henkilöstövuokrauksessa haastetta lisää entisestään vielä se, että juridinen esimies ja alainen tekevät päivittäistä työtään etäällä toisistaan. Päivittäinen kanssakäyminen ei toteudu, palkitseminen jää tekemättä ja kehityskeskustelut käymättä. Vuokrattu henkilö ei koe työsuhteessaan yhteisöllisyyden tunnetta, koska yritykset ovat kiristäneet käytäntöjään esimerkiksi virkistystoimintaan osallistumisen suhteen eivätkä salli vuokratyöntekijöiden osallistua esimerkiksi talon sisäisiin virkistyspäiviin. Myös tulospalkkausjärjestelmät eivät usein koske vuokratyöntekijää, joten työmotivaation rakentumisesta on pois kaksi olennaista asiaa.

Henkilöstövuokrausyritykset pyrkivät järjestämään omia virkistyspäiviä työntekijöilleen sekä tarjoamaan heille korvaavia etuisuuksia, vaikka tulospalkkausjärjestelmä ei heitä koskekaan. Tässä syntyy kuitenkin usein voimakas ristiriita, jonka vuoksi työntekijä kokee pudonneensa asiakasyrityksen ja henkilöstövuokrausyrityksen välimaastoon. Työmotivaatio on siis jatkuvien haasteiden edessä, kun henkilöstövuokrauksesta on kyse, mutta tähän kohdeyritys pyrkii löytämään parannusehdotuksia toteutetulla kyselyllä.

5.3 Työasenne ja -motivaatio

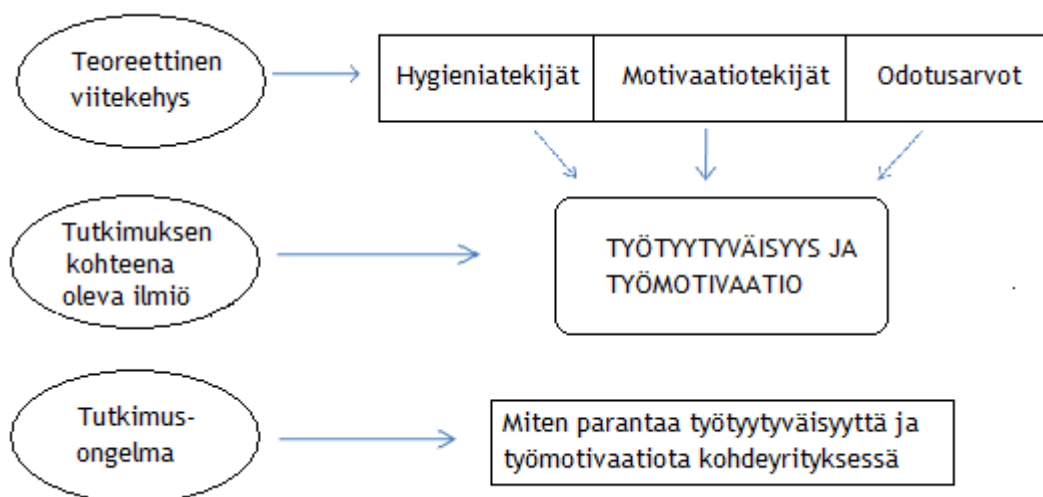
Asenteet kuvaavat yksilön suhtautumista työhön, työyhteisöön, työnantajaan ja asiakkaisiin. Myös oma työsuoritus ja työssä jaksaminen kertovat työntekijän asenteista. Asenteisiin vaikuttavat persoonallisuus, yksilön arvot ja aikaisemmat kokemukset. Persoonallisuustekijöiden ja työkuvan rinnalla elämäkokemus, asema työelämässä, oma terveys ja taloudellinen tilanne vaikuttavat työssä tarjoutuviin ratkaisumahdollisuuksiin. Aikaisemmat kokemukset oppimistilanteista ja muutoksista tulevat mieleen uusissa tilanteissa. Esimiesten ja työtovereiden asenteilla on myös suuri merkitys. Yksilö haluaa saada palautetta tekemästään työstä, sillä ilman palautetta motivaatio voi laskea. Tärkeää on kiinnittää huomio työtulosten lisäksi myös työntekijään. (Työterveyslaitos 2009.)

Myönteiset kokemukset kannustavat jatkuvaan töiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Myös itseluottamus kasvaa. Tämä on tärkeää niille, jotka työskentelevät rutiinimaisissa tehtävissä. Jos työntekijällä on kielteinen kuva itsestään oppijana, johtaa se helposti noidankehään, jossa uudet oppimistilanteet tuovat mukanaan pelkoa. Kokemuksen myötä ihminen kykenee te-

kemään arvovalintoja, löytää ratkaisuja ja oppii suhteellisuudentajua. Usein ikääntyvät ovat sitoutuneempia työhönsä kuin nuoret työntekijät. (Työterveyslaitos 2009.)

6 TUTKIMUS

Teoreettiseen viitekehykseen valitsimme ne pääasiat, joihin empiirisessä tutkimuksessa myöhemmin tukeudumme. Olennaisimpina teorioina ovat motivaatio- sekä odotusarvoteoriat. Näiden kautta olemme pureutuneet tutkimuksen kohteena olevaan työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon. Tutkimusongelmana on kohdeyrityksen projektihenkilöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä kasvattavat sekä vähentävät tekijät. Empiirisessä tutkimuksessa on pyritty löytämään ongelmakohtia ja tätä kautta parantamaan niin työtyytyväisyyttä kuin työmotivaatiota.



Kuva 9. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen toteutimme kvantitatiivisena kyselynä sähköisellä Refleks-kyselylomakkeella, jonka lähetimme kohdejoukolle sähköpostitse lokakuussa 2009. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastaajajoukkona olivat Helsingin alueen kohdeyrityksen aktiiviset projektihenkilöt, joita kyseisenä ajankohtana oli 160. Tutkimuksessa kysyimme työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn lopussa oli avoin kenttä, jossa vastaajat saivat antaa palautetta omin sanoin.

Koska kyselyn toteutustavaksi valitsimme sähköisen Refleks-lomakkeen, saimme tulokset sähköiseen tietokantaan heti vastaajan lähetettyä vastauksensa. Kun kysely oli ollut avoinna viikon, muistutimme vastaajia tekstiviestillä, samoin teimme kyselyn sulkeutumispäivän aamuna klo 10. Tällä pyrimme varmistamaan sen, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn ja että projektihenkilöt olivat varmasti saaneet tiedon kyselystä ja voisivat siihen osallistua. Kysely

sulkeutui perjantaina klo 16, ja tulokset olivat heti saatavilla sähköisessä muodossa. Kyselyyn vastasi näistä 160 hengestä 52 eli vastausprosentti oli 32,5 %.

Refleks-järjestelmä antaa tulokset niin Excel- muodossa kuin valmiina pylväsdiagrammeina. Monet taustamuuttujat yms. olivat siis valmiina kuvioina, mutta tämän lisäksi tuloksia on ristiintaulukoitu myös SPSS-järjestelmällä sekä Excelillä.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tuleekin aina ottaa huomioon sekä tutkimuksen reliabiliteetti että validiteetti. Reliabiliteetti ja validiteetti yhdessä muodostavat käytetyn mittarin kokonaisluotettavuuden. Reliaabelius on riippumaton validiudesta, mutta huono reliaabelius alentaa kokonaisvalidiutta. (Alkula, Pönttinen & Ylöstalo 1995, 89.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä, antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta (Anttilan 1998, 405). Mittauksen eri vaiheissa mahdollisesti sattuvat satunnaisvirheet heikentävät tuloksen reliabiliteettia. Reliabiliteetti heikkenee esimerkiksi mittaaajan huolimattomuudesta johtuvista virheistä. Tällainen virhe olisi esimerkiksi, jos mittaaaja tallentaessaan vastauksia tietokoneelle näppäilisi vahingossa väärän vastausnumeron. (Alkula, Pönttinen & Ylöstalo 1995, 94.)

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja siinä käytettyjen mitta-reiden kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin (Anttila, 1998, 402). Tutkimuksen validius heikkenee esimerkiksi silloin, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavalla, kuin tutkija on tarkoittanut, ja tutkija käsittelee tuloksia kuitenkin oman ajatusmallinsa mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213.)

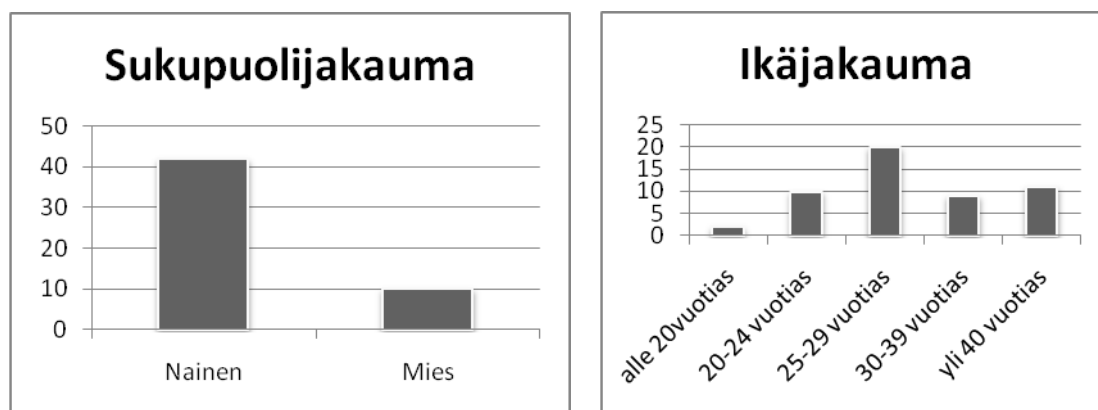
Pyrimme laatimaan kyselylomakkeen kysymykset selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Lisäksi testasimme kyselylomakkeen pienellä testiryhmällä, jotta voisimme varmistaa, että eri henkilöt ymmärtävät kysymykset samankaltaisesti. Tutkimustulosten reliabiliteettia olisi varmasti lisännyt se, että kaikki kysymykset olisivat olleet strukturoituja. Halusimme kuitenkin antaa vastaajille mahdollisuuden omin sanoin kertoa heidän motivaatioonsa vaikuttavista tekijöistä. Koska vastaajaryhmä oli suhteellisen pieni, tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä yrityksen ulkopuoliseen käyttöön.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Hieman yli 80 % 52 vastaajasta oli naisia. Näistä 38 % oli 25 - 29 -vuotiaita; 17 % 30 - 39 - vuotiaita ja 22 % oli yli 40-vuotiaita. Yllättävän pieni osuus oli alle 24-vuotiaita, vaikka vuokratyöntekoa yleisesti ottaen pidetäänkin nuorten väylänä työelämän.

Kohdeyrityksen palveluksessa vastaajista 33 % oli ollut alle 3 kuukautta, joka on melko suuri määrä koko otoksesta. Toisaalta noin 40 % on ollut kohdeyrityksen palveluksessa kyselyyn mennessä 6 - 12 kk ja lähes 10 % jo yli vuoden.

Selkeä enemmistö eli 42 % työskenteli toimistotehtävissä, 22 % puhelinpalvelutehtävissä ja 12 % asiakaspalvelutehtävissä. Suurimman osan (72 %) projektin pituus oli 6 - 12 kk. Koulutukseltaan 52 % oli ylioppilaita. Projektityöntekijöistä yllättävän suuri osa (31 %) oli ollut työelämässä jo yli 10 vuotta. Toiseksi suurin ryhmä (25 %) oli ollut työelämässä 5 - 10 vuotta.



Kuva 10. Sukupuoli- ja ikäjakauma

Kun vertaamme kohdeyrityksessä toteutettua tutkimusta ja sen taustamuuttujia Valtakunnallisen vuokratyöntekijätutkimuksen tuloksiin (HPL:n jäsenkysely 2009) voimme huomata, että taustamuuttujissa ei juuri ole suuria poikkeamia: ” Vuokratyöntekijä on nuori, koulutettu, usein työuransa alussa oleva henkilö, joka työskentelee toimisto-, ravintola- tai kaupanalalla. Hän toivoo asiakasyrityksen tarjoavan hänelle vuokratyösuhteen päätyttyä vakituista paikkaa. Hän tekee vuokratyötä, koska sitä on helpompi saada kuin vakituista työtä.”

Oleellisena poikkeuksena on mainittava se, että kohdeyritys ei välitä projektihenkilöitä kaupanalan tehtäviin laisinkaan, joka HPL:n tutkimuksessa oli yksi suurimmista työntekijäryhmistä.

7.1 Motivaatiotekijät

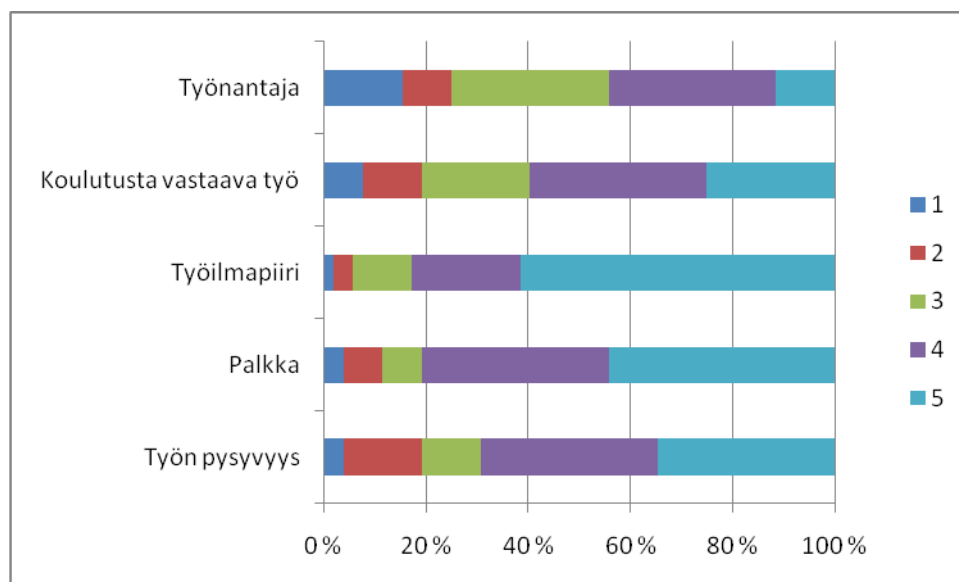
Motivaatiotekijöitä kartoittaessamme vastaajien tuli pisteyttää työn pysyvyys, palkka, työilmapiiri, koulutusta vastaava työ sekä työnantaja asteikolla yhdestä viiteen (yksi motivoi vähiten, viisi motivoi eniten). Lisäksi vaihtoehtona oli avoin kenttä, johon tässä kysymyksessä ei tullut vastauksia.

Työn pysyvyys oli 70 %:lle vastaajista joko erittäin tärkeä tai tärkeä motivaatiotekijä.

Palkka oli 81 %:lle erittäin tärkeä tai tärkeä motivaatiotekijä. Työilmapiiri oli 61,5 %:lle erittäin tärkeä motivaatiotekijä ja 21 %:lle tärkeä motivaatiotekijä.

Koulutusta vastaava työ oli 25 %:n mielestä erittäin tärkeä motivaatiotekijä, ja 34,5 % koki tämän tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Työnantaja oli erittäin tärkeä motivaatiotekijä vain 11,5 %:lle vastaajista.

Alla löytyvät vastaukset projektihenkilöitä motivoivista asioista pisteytettynä:



Kuva 11. Motivaatiotekijöiden vertailu

Työilmapiiri oli selkeästi eniten arvostettu motivaatiotekijä, tämän jälkeen tuli selkeänä kakkosena palkkaus ja kolmantena työn pysyvyys. Työilmapiirin arvostus voi osittain johtua siitä, että suurin osa vastaajista (59 %) on iältään 20 - 29-vuotiaita. Nuoret työntekijät astuvat työelämäänsä kartuttamaan sosiaalista pääomaa sekä verkostojaan ja tarvitsevat hyvinvoivan työyhteisön sekä miellyttävän työilmapiirin. (Työterveyslaitos 2009.)

Lisäksi työilmapiirin tärkeyttä tulkittaessa on huomioitava jo aiemmin työssä esiin tulleet muutokset työmotivaatiossa vuosituhaten vaihteessa. Muutos liittyi pörssikuplan puhkeamiseen. Rahaa ei syntynytkään enää keinottelemalla, vaan sisällöltään mielekkään työn tuloksena, josta joku on valmis maksamaan. Samaan aikaan taloudellisen epävarmuuden lisääntyessä

vakituinen työpaikka menetti merkitystään työhön motivoivana tekijänä, vaikka se on oleellinen turvallisuuteen liittyvä tekijä. Työyhteisöllisyys ja mukavat työtoverit nousivat entistä tärkeämpään merkitykseen. (Tutkimuksen teoriassa s.27.)

Palkkaus nousi näissäkin vastauksissa arvattavasti suureksi motivaatiotekijäksi. Mikäli työntekijä kokee saavansa huonoa palkkaa, ei hän todennäköisesti motivoidu tekemään työtään toivotulla tavalla. Palkan tulee olla suhteessa henkilön omaan käsitykseen työpanoksestaan ja vastuistaan. Mikäli työntekijä ei koe tämän toteutuvan, hänen työmotivaationsa ja tätä kautta tuottavuutensa sekä sitoutuneisuutensa työnantajaa kohtaan kärsii.

Työn pysyvyys nousi kolmanneksi motivoivimmaksi tekijäksi. Ihmisen perustarpeisiin Maslowin mukaan kuuluu turvallisuuden tarve. Tämä tarkoittaa sitä, että fysiologiset tarpeet, kuten nälkä ja yösiija on tyydytetty pidemmäksi aikaa kuin hetkellisesti. Kuten jo edellä on mainittu, pörssikuplan puhkeamisella ja sen seurannaisvaikuttimilla on varmasti ollut vaikutusta siihen, ettei työn pysyvyys ole esimerkiksi ensimmäisellä sijalla motivaatiotekijöiden joukossa.

Ristiriitaisuutta vastausten osalta aiheuttaa se, että avoimissa kentissä toivottiin hyvin paljon uramahdollisuuksia ja koulutusta vastaavia tehtäviä, mutta motivaatiotekijänä tämä ei nousut kärkikolmikkoon. Syynä tähän saattaa olla se, että suurin vastaajaryhmä on pohjakoulutukseltaan ylioppilaita, joiden koulutus on luonteeltaan yleissivistävä.

Lisäksi huomioitavaa on, että annoimme mahdollisuuden lisätä motivaatiotekijöitä avoimeen kenttään, mutta yhtään vastausta ei tähän kenttään tullut. Tästä voimme varmasti päätellä, että tärkeimmät motivaatiotekijät kohderyhmää ajatellen tuli käsiteltyä.

Motivaation parantamiseksi kysyttiin lisäksi avoimissa kentissä asioita, joita vastaajat kaipaivat kohdeyritykseltä työnantajana, jotta heidän työmotivaationsa kohenisi. Avoimissa kentissä toistui jo yllä mainitut motivaatiotekijät: lisää palkkaa ja siihen rinnastettavia etuisuuksia, lisää yhteydenpitoa, lisää yhteisiä tapahtumia sekä lisää kontakteja toisiin työntekijöihin. Lisäksi esiin nousi koulutusta vastaavat tehtävät sekä mahdollisuus rekrytoitua kohdeyrityksen kautta vakituisen tai pitkäaikaisen työsuhteeseen.

Näin vastaajat kommentoivat avoimessa kentässä:

”...-koulutusta, joka kehittäisi minua työntekijänä. Tukea urani suunnitteluun, jotta saisin taitojani vastaavan työn jossa olisi palkka kohdallaan. Juhlat ovat aina kivoja; jotain pientä ohjelmaa ja naposteltavaa...”

”Koulutustani vastaava työtä.”

”Enemmän vakituisia työtehtäviä tarjolle.”

7.2 Vapaa-ajantoiminta ja siitä tiedottaminen

Vapaa-ajantoiminta ja siitä tiedottaminen sai vastaajilta suurimmaksi osaksi negatiivista palautetta. Vain 11 % vastaajista oli tyytyväisiä tähän toimintaan. 48 % vastaajista oli täysin tai jonkin verran eri mieltä siitä, että vapaa-ajantoiminta ja siitä tiedottaminen oli vastannut heidän odotuksiaan. Avoimissa kentissä kävi ilmi, että vastaajat toivoisivat kaiken kaikkiaan enemmän panostusta tälle osa-alueelle. Kaiken kaikkiaan vastaajat toivoivat enemmän virkistysmahdollisuuksia, yhteisiä tapahtumia ja yhteydenpitoa. On luonnollista, että vastaajat toivovat sosiaalisten tarpeidensa tulevan tyydytetyksi. (Gorpe, 1984.) Kuten Maslow tarvehierarkiassaan mainitsee, sosiaaliset kontaktit ovat ihmiselle tärkeitä, ja hän haluaa kuulua ryhmään sekä tulla sen hyväksymäksi.

Näin vastaajat kommentoivat avoimessa kentässä:

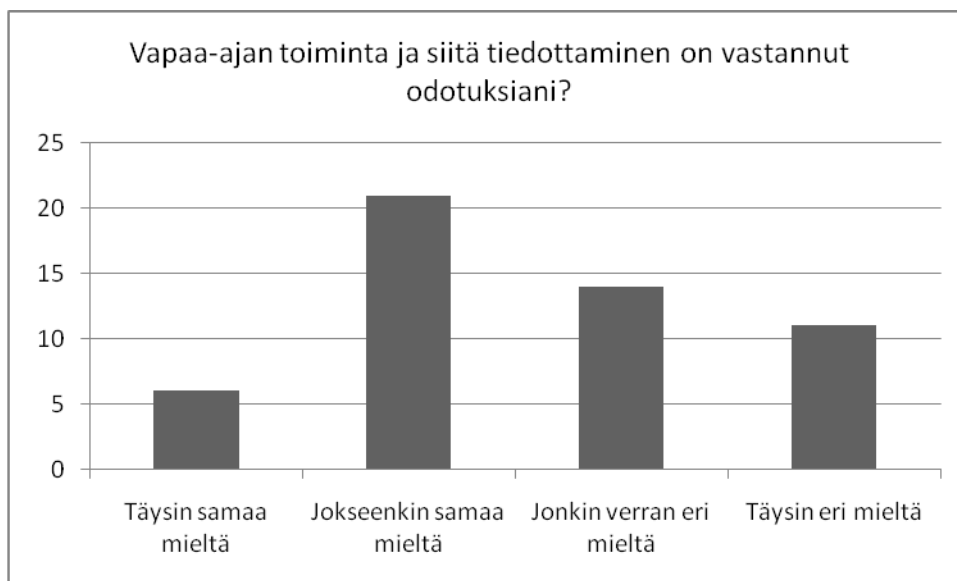
”Yritys X Oy voisi järjestää liikunta- tai kulttuuriharrastusmahdollisuuksia.. (Liikuntaseteleitä, teatteri- ja konserttilipuja jne.)”

”ei ole mitään vapaa-ajan toimintaa.”

”En ole kuullut mistään vapaa-ajan toiminnasta, olisi kiva jos jotakin olisi.”

”...ihan suora kysymys, että mikä vapaa-ajan toiminta? ja voisiko yhteistyökuntosaleja lisätä niin, että niitä olisi vähän laajemmalla alueella..”

”Tervetuloa -tilaisuus oli hyvä, en kuitenkaan koe tarpeelliseksi, tapahtumia olisi kovin usein. 1-2 krt vuodessa riittää pitämään tunteen yllä, että työntekijöitä muistetaan ja heistä huolehditaan.”



Kuva 12. Vapaa-ajan toiminta ja siitä tiedottaminen on vastannut odotuksiasi?

7.3 Palkka ja etuisuudet

Palkoista ja etuisuuksista kysyttäessä vain 14 vastaajaa koko vastaajaryhmästä oli sitä mieltä, että palkka ja etuisuudet olivat vastanneet täysin heidän odotuksiaan. Enemmistön mielestä (23 vastaajaa) palkkaus ja etuisuudet olivat tyydyttävällä tasolla (jonkin verran samaa mieltä). Parannusta näihin asioihin kaipasi 15 vastaajaa. Tässä huomioitavaa on se, että tyytymättömien ryhmä on suurempi kuin täysin samaa mieltä olevien ryhmä. Tämä ei sinänsä ole yllättävä tulos lainkaan, koska kyseessä on kokonaispalkkausta koskeva kysymys. Palkka nousi vastaajien keskuudessa motivaatiotekijöitä kysyessämme toiseksi korkeimmalle sijalle. Myös avoimissa vastauksissa palkkaus nousi esiin useaan otteeseen ”Parempaa palkkaa ja tukea palkkaneuvotteluihin työpaikkani kanssa”. Niin kuin Gorpe (Gorpe 1984) teoriassaan mainitsee, palkkaa pidetään yhtenä tärkeimmistä työmotivaation lähteistä. Lisäksi hän mainitsee, että työn ollessa raskasta tai henkisesti köyhää korostuu palkan merkitys entisestään. Tulisiko siis kohdeyrityksen työntekijöille tarjota enemmän koulutustaan vastaavia tehtäviä ja haasteita?

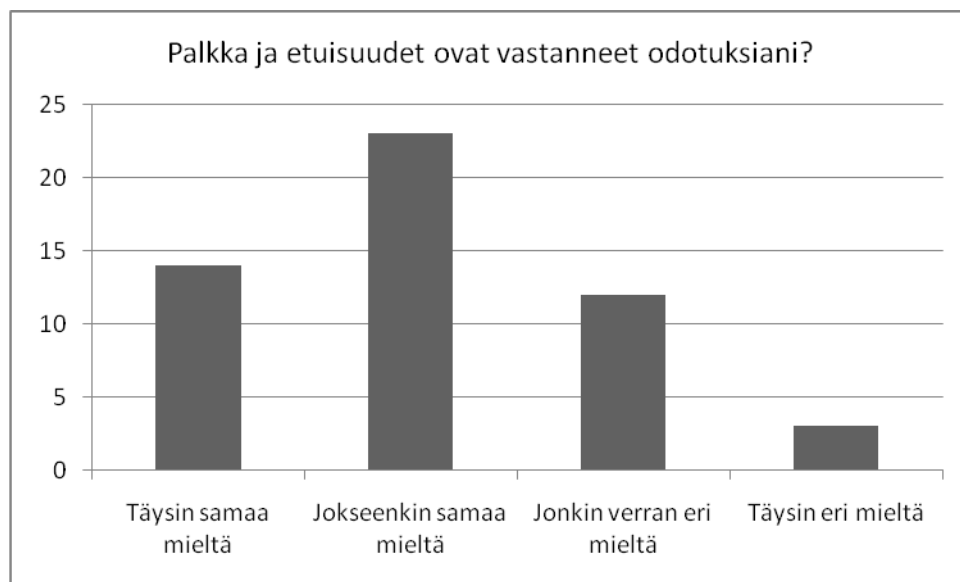
Näin vastaajat kommentoivat avoimessa kentässä:

”...Osa-aikaisena etuni eivät kuitenkaan ole niin hyvät kuin toivoisin ja ennen kaikkea niistä ei ole kerrottu tarpeeksi. Palkka on ok opiskelijalle. Aika paljon imagoon vaikuttaa se, millaiset yritykset etsivät työntekijöitä vuokrausfirman kautta. Eli jos haluaa laadukkaita työntekijöitä, edut ja palkkaus paremmiksi ja karsintaa asiakkaissa, jos siihen on varaa. Koska yleinen kuva henkilöstövuokrausfirmoista on huono juuri pätkätyösuhteiden ja huonojen etujen takia, tätä kuvaa pitäisi parantaa. Yhteistä virkistystoimintaa en niinkään kaipaa, mutta tukea käytännön pulmiin kyllä.”

”Yritys X Oy:n kautta ei ole tullut mitään kummempia etuisuuksia vaikka isona yrityksenä he pystyisivät tarjoamaan kaikenlaisia etuisuuksia ja palveluita työntekijöilleen. Missä on esim. työnantajan tuki julkisen liikenteen käytölle? Mitään vapaa-aikaan liittyvää tiedotusta en ole saanut ikinä. Muutenkin olen joutunut selvittämään kuukausittain asioita jotka eivät kuuluisi edes minun hoidettavaksi.”

”Etuuksia on useasti lupailtu enemmän kuin mitä todellisuudessa on toteutunut. Vapaa-ajan toiminta sekä mm. liikuntaedut ovat rajoitetusti esillä intranetissä, jonne kaikilla projekti-työntekijöillä ei ole edes pääsyä.”

”Etuudet (liikuntaselvit, tulospalkkaus ym.) pitäisi olla samat kuin muilla työntekijöillä, jotka työskentelevät siinä yrityksessä jossa käytännössä itse työskentelen. Palkka ei vastaa toivomustani.”



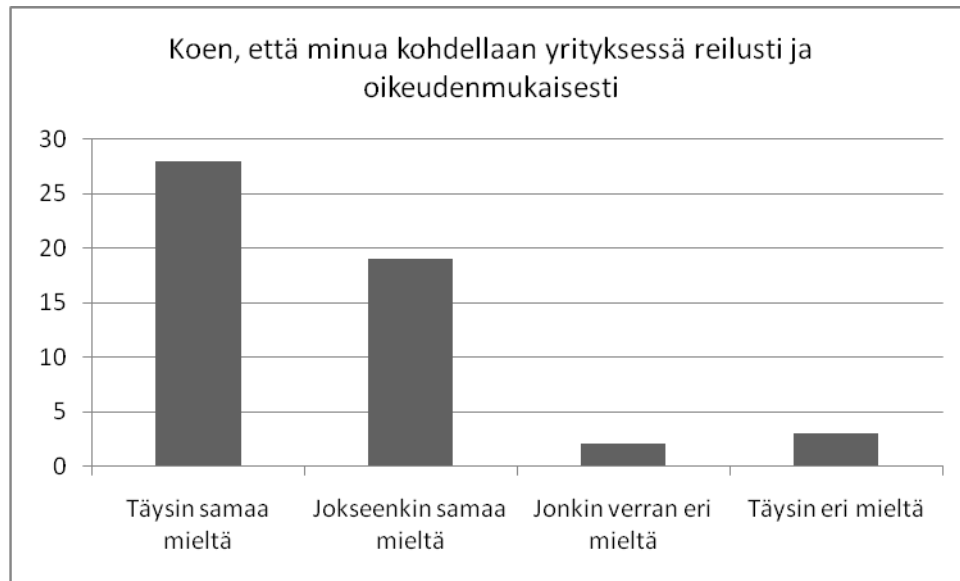
Kuva 13. Palkka ja etuisuudet ovat vastanneet odotuksiani?

7.4 Yrityksen toimintatapa

Miten työntekijät kokevat kohtelunsa, on hyvin tärkeä juuri kohdeyrityksen ollessa kyseessä. Työntekijät eivät ole päivittäin tekemisissä suoraan työnantajansa kanssa, vaan työnjohto-oikeus on asiakasyrityksessä, jossa he työskentelevät. Esimiesten ja työtovereiden asenteella on suuri merkitys työmotivaation kannalta. Myönteiset kokemukset kannustavat jatkuvaan töiden ja toimintatapojen keittämiseen. Tämä on etenkin tärkeää niille henkilöille, jotka työskentelevät rutiininomaisissa tehtävissä, kuten suuri joukko kohdeyrityksen työntekijöistä tekee.

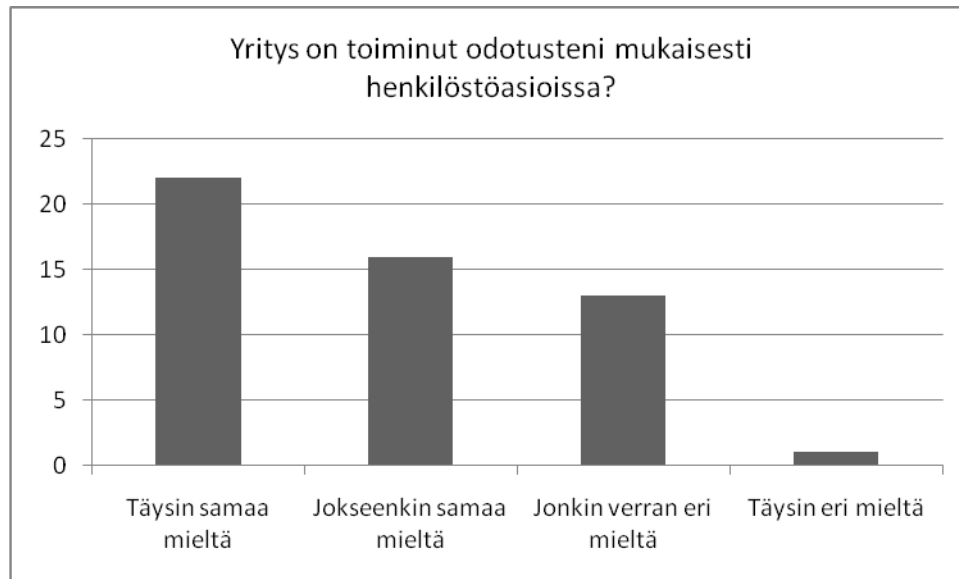
Näin vastaajat kommentoivat avoimessa kentässä:

”Yritys x Oy:n rekrytyöntekijät ovat erittäin mukavia, iloisia ja pirteitä, se on ollut positiivinen yllätys ja nostanut kuvaani yrityksestä eniten. Olen saanut Yritys x Oy:n kautta hyvän työpaikan joka liittyy opiskelemaani alaan (olen opiskelija). Henkilöstövuokraus on sinänsä ollut minusta suhteellisen epäilyttävää, mutta omalla listallani Yritys x Oy on nyt ykkösenä h. vuokrausfirmoista...”



Kuva 14. Koen, että minua kohdellaan yrityksessä reilusti ja oikeudenmukaisesti.

Kysyessämme vastaajilta, oliko kohdeyritys toiminut heidän odotustensa mukaisesti henkilöstöasioissa, oli suurin osa vastaajista täysin tai jonkin verran samaa mieltä (73 %). Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Vaikka avoimissa kentissä kommunikaatiota toivottiinkin enemmän, olivat vastaajat tyytyväisiä henkilöstöasioiden hoitoon yleisellä tasolla. Kun vastaajilta kysyttiin, kokevatko he, että heitä kohdellaan kohdeyrityksen palveluksessa reilusti ja oikeudenmukaisesti, oli vastaajista 90 % täysin ja jokseenkin samaa mieltä. Vain 5 henkilöä koki, ettei kohtelu ollut reilua ja oikeudenmukaista.



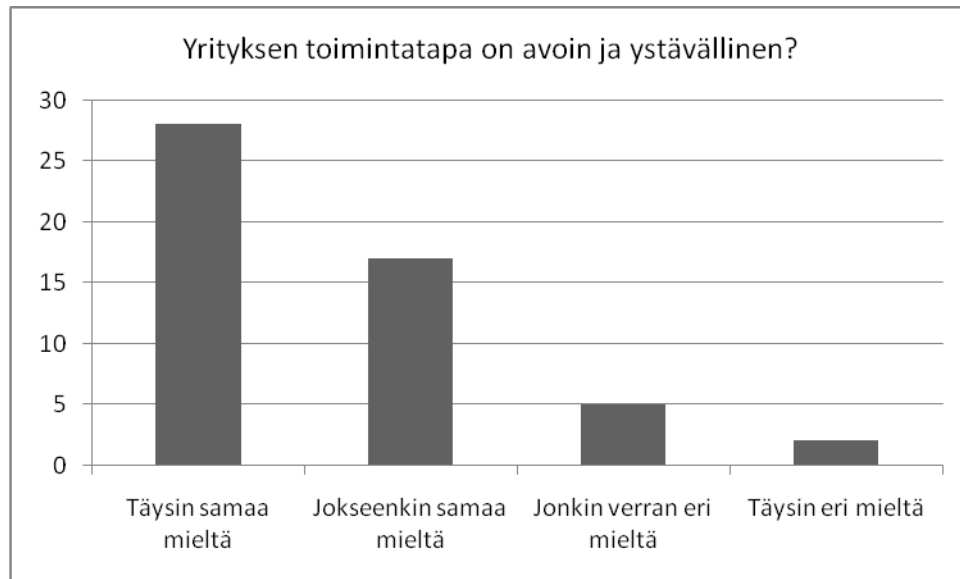
Kuva 15. Yritys on toiminut odotusteni mukaisesti henkilöstöasioissa?

Yli puolet vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että kohdeyrityksen toimintatapa on avoin ja ystävällinen. Hieman reilut 13 % koki kuitenkin, että toimintatavassa olisi huomattavasti parannettavaa.

Näin vastaajat kommentoivat avoimessa kentässä:

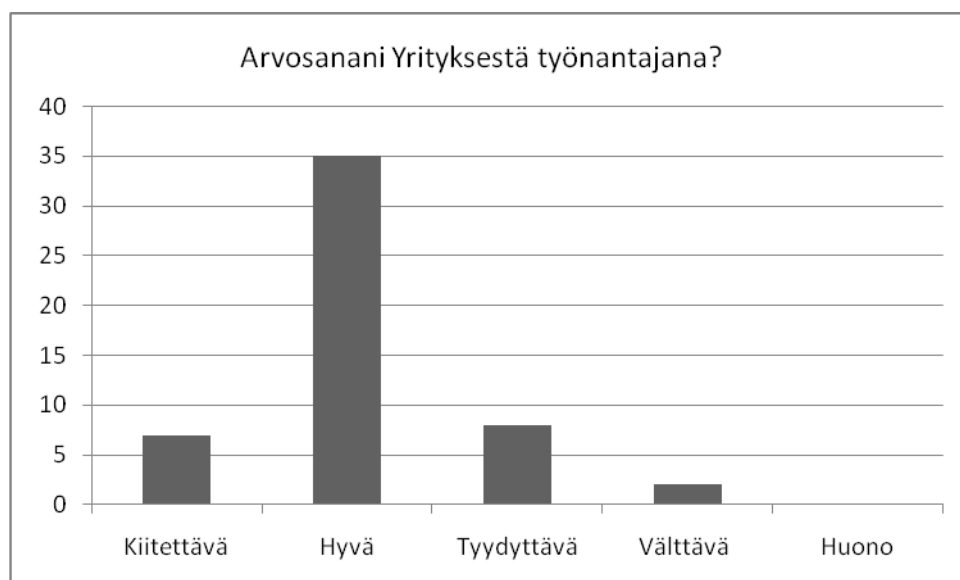
”Huomion kiinnittämistä siihen, että yhteyshenkilöillä ei olisi liian kiire vaan he pystyisivät palvelemaan paremmin meitä Yritys x Oy:n kautta työllistettyjä. Ei määrä vaan laatu. Aktiivisempaa otetta palautteen keräämiseen. Tämäkin kysely tuli tarpeeseen. Tutustukaa mitä potentiaalia teidän työntekijöillä on, koska ne ovat teidän ydinosaamisen ilmentymiä, ja koettakaa keksiä miten kehittää jokaista Yritys x Oy:n työntekijää heidän omista lähtökohdistaan. Ihmiset haluavat kokea, että heidän taidoistaan ja osaamisestaan pidetään huolta ja toivoisin jonkinlaista palkkiojärjestelmää niille jotka kehittävät omia taitojaan opiskelemalla työn ohessa.”

”Yritys x Oy viestittää olevansa erityisen kiinnostunut työntekijöistään ja haluavansa tarjota heille kilpailukykyisen ja mielekkään uravaihtoehdon. Kuitenkin Yritys x Oy:ssä kukin henkilö hoitaa vain omia asiakasyrityksiään eikä minkäänlaista halukkuutta tarjota haastavampia/muita tehtäviä ole esiintynyt. Usein Yritys x Oy:llä on opiskelijoita töissä, joita voisi ”sitouttaa” enemmän, mikäli jonkinlaista halukkuutta ilmenisi.”



Kuva 16. Yrityksen toimintatapa on avoin ja ystävällinen?

Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta kysyttiin vielä yleisarvosanaa Yritys X Oy:stä työnantajana. Kiitettävänä Yritys X Oy:tä piti 14 % vastaajista, hyvänä 68 %, tyydyttävänä 16 % ja välttävänä vain kaksi prosenttia. Positiivista tuloksissa oli se, että huonona työnantajana Yritys X Oy:tä ei vastaajista pitänyt yksikään. Tyytyväisyys työnantajaan on hyvin tärkeä tekijä henkilöstövuokrauksessa ja kilpailussa muiden alan tekijöiden kanssa. Tyytyväisyys työnantajaan vaikuttaa myös siihen, hakeutuuko projektityöntekijä seuraavallakin kertaa kohdeyrityksen kautta töihin vai meneekö hän esim. kilpailijan kautta.



Kuva 17. Arvosanani Yrityksestä työnantajana

Kohdeyrityksen johto sai tietoonsa hyvin paljon samoja asioita, kuin mitä tutkimuksen aiemmista kohdista käy ilmi: Ihmisillä on perustarpeita, joiden tulee täyttyä, ja tämän jälkeen heidän täytyy kokea pystyvänsä toteuttamaan itseään sekä olla arvostettu osa isompaa kokonaisuutta. Annetut lupaukset tulee pitää sekä toimintaa kehittää jatkuvasti.

”Enpä osaa tähän mitään parannusehdotuksia antaa. Kaikista henkilöstöpalvelualan yrityksistä joiden kanssa olen ollut tekemisissä, olen ollut vaikuttunein Yritys x Oy:n tavasta hoitaa asiat.”

8 TOIMENPITEET TUTKIMUKSEN POHJALTA

Kohdeyrityksessä päätettiin ensi vuonna panostaa projektihenkilötaphtumiin sekä jatkossa enemmän yhteydenpitoon. Projektihenkilöstölle järjestetään jatkossa pikkujoulut joka vuosi sekä leffailta ainakin kerran vuodessa. Myös Tervetuloa Kohdeyritykseen -tilaisuuksia järjestetään useammin. Etuisuuksien suhteen käynnistettiin selvitys liikuntaetujen parantamiseksi, lisäksi lounasetua pyritään nyt tarjoamaan kaikille projektihenkilöille. Palkkaukseen ei tällä erää pystytäkään vaikuttamaan, mutta sen sijaan projektihenkilöiden kehittymismahdollisuuksien kartoittamiseksi käynnistettiin kohdeyrityksessä sisäinen projekti.

Työmotivaation laskusta johtuvien sairauspoissaolojen ja niiden taustalla olevien syiden selvittämiseksi on työterveyshuollon kanssa sovittu yhteistyöstä. Viestintään tullaan jatkossa panostamaan, eikä intranet tule olemaan enää ainoa juhlien, virkistystoiminnan yms. viestintäväline. Parannukset olivat siis konkreettisia ja vaikuttavat toivottavasti toteutuessaan projektihenkilöstön työmotivaatioon positiivisesti.

Käytyämme läpi tulokset ja toimintasuunnitelman huomasimme, että useisiin olennaisiin kysymyksiin olisi pitänyt pureutua vieläkin syvällisemmin, jotta tietoja olisi voinut hyödyntää entistä tehokkaammin. Tulokset eivät tarjonneet kohdeyritykselle sellaista tietoa, josta heillä ei olisi ollut vähintäänkin jonkinlaista käsitystä jo etukäteen. Toisaalta saimme melko tarkat raamit kyselyn suhteen suoraan yritykseltä itseltään emmekä päässeet vaikuttamaan kaikilta haluamiltamme osin kyselyn toteutukseen tai sallittuihin kysymyksiin. Kaiken kaikkiaan kyselystä saatiin hyvää kirjallista tietoa siitä, mitä projektihenkilöt yritykseltä odottavat. Lisäksi saatiin myös käsitys siitä, mikä on suuremman joukon mielipide kysyttyihin asioihin sen sijaan, että suunnitelma asioiden kehittämiseksi olisi perustunut vain muutaman henkilön antamiin palautteisiin ja niistä johtuvaan ”mutu”-tuntumaan.

Kyselyn toteutuksessa olisi ollut parantamisen varaa, mutta aikataulupaineiden sekä kyselyn rakentamisen viime hetkellä tapahtuneen väärinkäytöksen vuoksi jouduimme valitettavasti

muokkaamaan kyselyn runkoa ja muotoa ei-toivottuun suuntaan. Väärinkäytös oli toisella paikkakunnalla tapahtunut tietovuoto, ja tämän vuoksi poistimme useita kysymyksiä ennen lähettämistä. Ja näin ollen kysely ei enää ollut niin hyvä rakenteeltaan, kuin mitä olisimme toivoneet, mutta sen lähettämistä ei kuitenkaan voinut viivästyttää toimeksiantajan toiveiden vuoksi.

Kaiken kaikkiaan saimme työstämme kuitenkin erinomaista palautetta kohdeyritykseltä, joka oli tyytyväinen saamiinsa tietoihin. Tietojen pohjalta saatiin tehtyä toivottu toimintasuunnitelma, joka auttaa säilyttämään kilpailukykyä sekä parantamaan projektityöntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä. Vaikka siis omasta näkökulmastamme kysely olisi tullut mieltä ja toteuttaa vieläkin tarkemmin, palveli se toimeksiantajamme tarkoituksia hyvin.

Suurimpana haasteena koimme näin käytännönläheisen kyselyn tulosten analysoinnin teorioiden valossa. Tätä vaikeutti entisestään jo aiemmin mainittu kyselylomakkeen muokkaaminen viime hetkellä, jonka vuoksi jouduimme poistamaan osan olennaisista kysymyksistä. Mikäli olisimme saaneet toteuttaa kyselyn alkuperäisen suunnitelman mukaan, uskomme, ettei tulosten purkamisessa olisi ollut ongelmia.

Kaiken kaikkiaan työ eteni mutkattomasti ja sujuvasti. Hyvän pohjatyön ja tutkittavan asian moninaisiin ulottuvuuksiin perehtymistä ei voi tosin liikaa korostaa. Itse olisimme voineet tehdä vieläkin enemmän pohjatyötä ja syventyä aiheeseen, ennen kuin lähdimme rakentamaan itse kyselylomaketta.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS:

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Anttilan, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Armstrong, M. & Murlis, H. 2000. Reward Management. Kogan Page Ltd.
- Bowey, A. & Thorpe, R. 2000. Auditing and Remuneration Systems. Prentice-Hall.
- Decin, E. 1975. Intrinsic Motivation. New York: Plenum Press.
- Eronen, O. 1996. Johtamisilmapiirin muodostaminen henkilöstönilmapiiri-arvioista. Pro gradu-tutkielma.
- Eronen, R. 2005. Prekariaatin nousu. Hiidenkivi.
- Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Griffin, R.W. & Bateman, T.F. 1986. Job satisfaction and organizational commitment. International Review of Industrial and Organizational Psychology.
- Hertzberg, F. 1959. The Motivation to Work. Cleveland: World Publishing.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutkija ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 1998. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava kustannusosakeyhtiö.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Johtamistaidon opisto.
- Kallionpää, K. 2004. Määräaikainen työvoima. Kirjallisuuskatsaus työnmuutoksesta Helsingin seudulla.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1997. Yrtti yritystietous. Porvoo: WSOY.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus.

Lumijärvi, I. 2001. Tasapainolla kohti tuloksellisuutta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Maccoby, M. 1990. Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen. Helsinki: Otava.

McGregor, D. 2003. The Human Side of Enterprise. Reflections. Vol. 2. Issue 1. New York: The McGraw Hill Companies Inc.

Mäkinen, E. 2005. Loistavaa, kansanedustaja Meriläinen. Pääkirjoitus. Helsinki: Ylioppilaslehti 25.2.2005.

Opsahl, R. & Dunnette, M. 1966. The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation. Washington: American Psychological Association.

Steers, R. & Porter, L. 1975. Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Peltonen, M. & Ruohotie P.1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.

Peltonen, M. 1989. Johtaminen 1990-luvulla. Keuruu: Otava

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Otava

Peltonen, M. 1981. Aikuisdidaktiikan perusaineisia. Juva: WSOY.

Peltonen, M. 1989. Johtamisen käsitteistöä. Oitmäki: Aavaranta.

Petrovski, A.V.1973. Yleinen psykologia. Tampere: Sanan Tie.

Pikkujättiläinen - tietosanakirja 2006.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva; Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkin-
taan. Espoo: Limor kustannus.

Porter, L., Bigley, G. & Steers, R. 1975. Motivation and work behavior. Washington. McGraw
Hill Companies Inc

Ruohotie, P. 1982. Aikuisen opiskelumotivaatio. Tampere: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena kustannus.

Vroom V. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley.

INTERNET:

Accel 2009. Herzbergin kahden faktorinteoria. Viitattu 15.11.2009.

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009. Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät. Viitattu 16.10.2009.

http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/palkitseminen_palkkausjarjestelmat.php

Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus. Viitattu 13.10.2009.

http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tyontekijatutkimus/tyontekijatutkimus.php

Työterveyslaitos 2009. Henkilöstön hyvinvointi kulkee käsi kädessä yrityksen menestymisen kanssa. Viitattu 1.10.2009.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tutkimus/Tutkimusuutisia+tyoterveyslaitoksesta/>

KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1. Kuva kuvastaa työntekijän, työnantajan sekä asiakasyrityksen juridisia.....	8
Kuva 2. Työsuhteiden muodot työnantajasektoreittain 2009. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009)	9
Kuva 3. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, sukupuoli.(Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009)	11
Kuva 4. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, ikäjakauma. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009)	11
Kuva 5. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, koulutustausta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009)	12
Kuva 6. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, toimialoittain vuokratyöt. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009)	13
Kuva 7. Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2009, pääasiallinen toimi. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009)	13
Kuva 8. Herzbergin ja Maslowin teorioiden yhdistäminen. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 293)	22
Kuva 9. Teoreettinen viitekehys.....	29
Kuva 10. Sukupuoli- ja ikäjakauma.....	31
Kuva 11. Motivaatiotekijöiden vertailu.....	32
Kuva 12. Vapaa-ajan toiminta ja siitä tiedottaminen on vastannut odotuksiani?	35
Kuva 13. Palkka ja etuisuudet ovat vastanneet odotuksiani?	36
Kuva 14. Koen, että minua kohdellaan yrityksessä reilusti ja oikeudenmukaisesti. ...	37
Kuva 15. Yritys on toiminut odotusteni mukaisesti henkilöstöasioissa?	38
Kuva 16. Yrityksen toimintatapa on avoin ja ystävällinen?.....	39
Kuva 17. Arvosanani Yrityksestä työnantajana	39

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje	47
Liite 2: Kyselylomake	48

Saatekirje

Tutkimuksiemme mukaan projektihenkilöstöstämme yli 60 % kokevat enemmän olevansa asiakasyrityksemme palkkalistoilla kuin xxxxxxxx Oy:n palkkalistoilla. 80 % työntekijöistämme on tyytyväisiä xxxxxxxx työnantajana, mutta parantamisen varaa toki löytyy aina.

Haluammekin nyt 10-vuotis juhlavuotemme kunniaksi kartoittaa missä meillä työnantajana olisi kehityskohtia ja mihin työntekijämme toivoisivat meidän panostavan virkistystoiminnan ja etuisuuksien näkökulmasta, jotta työtyytyväisyys ja työnantajatytytyväisyys paranisivat entisestään.

Pyydämmekin Sinua käyttämään aikaasi tähän kyselyyn vastaamiseen, jotta pystymme kehittämään toimintaamme.

Vastaamiseen menee noin 20 minuuttia ja tulokset tulemme julkaisemaan pikkujoulujuhlissamme joita toivomme sinun tulevan juhlimaan kanssamme (kutsu tilaisuuteen tulee sähköpostiisi lähempänä kyseistä ajankohtaa). Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan xxx ja voitaja tullaan myös julkaisemaan ja palkitsemaan juhlien aikana.

Tämän kannustimen myötä toivomme, että vastaat kyselyyn 30.10.2009 mennessä ja autat meitä kehittymään Sinun toiveittesi mukaiseksi työnantajaksi.

Kiitos ajastasi!

Kyselylomake

1. Sukupuoli mies
 nainen
2. Ikä
 alle 20-vuotias
 20–24-vuotias
 25–29-vuotias
 30–34-vuotias
 35–39-vuotias
 40–44-vuotias
 45–49-vuotias
 yli 50-vuotias
3. Olen ollut yrityksen palveluksessa tähän mennessä yhteensä:
 alle 3kk
 3-6kk
 6-12kk
 yli 12kk
4. Työskentelen tällä hetkellä seuraaventyypisissä tehtävissä:
 ✓ toimistotehtävät
 ✓ puhelinpalvelutehtävät
 ✓ muut asiakaspalvelutehtävät
 ✓ myynti- ja markkinointitehtävät
 ✓ taloushallinnon tai rahoituksen tehtävät
 ✓ IT-tehtävät
 ✓ logistiikan tehtävät
 ✓ tuotantotehtävät
 ✓ kuljetusalan tehtävät
 ✓ rakennusalan tehtävät
 ✓ Muut tehtävät
5. Tämänhetkisen projektini/työsopimukseni kesto on:
 alle 3kk
 3-6kk
 6-12kk
 yli 12kk
 Toistaiseksi voimassaoleva
6. Koulutusaste jolta olen valmistunut?
 peruskoulu
 ylioppilas
 ammattikoulu
 ammattikorkea
 yliopisto

7. Olen ollut työelämässä tähän mennessä:

- alle 6kk
- 6kk-12kk
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Seuraavassa sinulle esitetään joukko väittämiä yrityksestä, joihin sinun tulee valita sopivin vaihtoehto asteikolla: Täysin eri mieltä, Jonkin verran erimieltä, Jonkin verran samaa mieltä, Täysin samaa mieltä. Sinun tulee vastata jokaiseen kysymykseen päästäksesi kyselyssä eteenpäin. Osion lopussa on avoin kenttä johon, voit täydentää vastauksiasi ja antaa meille palautetta.

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jonkin verran erimieltä
- 3. Jonkin verran samaa mieltä
- 4. Täysin samaa mieltä

8. Yrityksen toimintatapa on avoin ja ystävällinen?

1 2 3 4

9. Palkka ja etuisuudet ovat vastanneet odotuksiani?

1 2 3 4

10. Vapaa-ajan toiminta ja siitä tiedottaminen on vastannut odotuksiani?

1 2 3 4

11. Yritys on toiminut odotusteni mukaisesti henkilöstöasioissa?

1 2 3 4

12. Koen että minua kohdellaan yrityksessä reilusti ja oikeudenmukaisesti?

1 2 3 4

13. Jos olit edellä olevissa kysymyksissä täysin erimieltä yhdessä tai useammassa kohdassa kerro missä menimme vikaan?

14. Aseta seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen asteikolla 1-5:
(1=vähiten motivoiva, 5=eniten motivoiva)

- ✓ palkka
- ✓ työn pysyvyys
- ✓ työilmapiiri
- ✓ koulutusta vastaava työ
- ✓ työnantaja
- ✓ Joku muu, mikä? _____

15. Jotta motivoituisin työntekijänä entistä enemmän, toivoisin yritykseltä:

16. Viestini yritysjohdolle, jotta voisimme jatkossa olla entistäkin kilpailukykyisempiä:

17. Arvosanani yrityksestä työnantajana

- ✓ Kiitettävä
- ✓ Hyvä
- ✓ Tyydyttävä
- ✓ Välttävä
- ✓ Huono

Kiitos vastauksista!